

# **Y- ja Z-sukupolvien käsitykset palautteesta**

Heidi Kauppinen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2020

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kauppinen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Y- ja Z-sukupolvien käsitykset palautteesta</b>		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Restonomi (ylempi AMK)		
Työn ohjaaja(t) Marianne Ekonen, Elina Vaara		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Y- ja Z-sukupolvien käsityksiä palautteesta. Tutkimuskysymykset liittyivät palautteen kokemuksiin sekä palautteen kehittämisen käytänteisiin ja miten palauteprosessi ymmärretään matkailu- ja ravitsemisalalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kokemustietoa ja ohjeita Y- ja Z-sukupolvien hyviin palauteprosesseihin. Teoreettinen viitekehys muodostui työelämän eri sukupolvista, palautteen merkityksestä työelämässä sekä niiden yhteydestä toisiinsa palvelevan johtajuuden kautta.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin laadullista tutkimusta. Empiirinen tutkimus toteutettiin strukturoimattomina haastatteluin huhtikuussa 2020. Tutkimuksen kohteena olivat Keski – Suomen matkailu- ja ravitsemisalan yritykset ja niiden Y- ja Z- sukupolvien edustajat.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Y- ja Z-sukupolvi arvostaa säännöllistä palautetta. Säännöllinen palaute ymmärrettiin työyhteisötaitoihin kuuluvaksi mikä välittyy vuorovaikutuksessa ja nykyhetkessä. Viestintä ja johtaminen voivat joko vahvistaa tai heikentää palautteen merkitystä Y- ja Z-sukupolville. Tuloksena voidaan todeta, että palauteprosessin onnistumisen edellytys on oikein rakennettu palautekulttuuri. Organisaatioon sitoutumisella on palautekulttuuriin kehittävä vaikutus.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että edellytykset rakentavaan palautekulttuuriin ovat olemassa. Huomio kannattaa kiinnittää nuorten sukupolvien palvelevaan johtamiseen ja miten dialogia molempiin suuntiin voidaan yhteisöllisen oppimisen keinoin edistää sekä lisätä jatkuvan palautteen määrää. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota hyvään työilmapiiriin, koska se lisää työmotivaatiota.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Y- ja Z-sukupolvet, matkailu- ja ravintola-ala, vuorovaikutus, johtaminen, palaute, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kauppinen, Heidi	Type of publication Master's thesis	Date June 2020  Language of publication: Finnish
	Number of pages 71	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Y- and Z-generations perceptions of feedback</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Marianne Ekonen, Elina Vaara		
Assigned by Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Abstract  <p>The aim of the thesis was to examine the Y- and Z-generation views on feedback. The research questions were related to feedback experiences and to the development of feedback practices and how the feedback process was understood in the tourism and hospitality business. The purpose of the study was to produce experiential information and instructions for the Y- and Z-generations good feedback processes. The theoretical framework discussed the working life of different generations, the importance of feedback in working life and their relationship to each other from the perspective servant leadership.</p> <p>The approach of the study was that of qualitative research. The empirical research part was conducted by using unstructured interviews in April 2020. The target group of the study consisted of tourism and hospitality companies from Central Finland and the representatives of Y- and Z-generations in these companies.</p> <p>According to the results, the Y- and Z-generation seemed to appreciate regular feedback. Regular feedback was seen as one of the workplace skills that is transmitted in interaction and in the present moment. Communication and management can either strengthen or weaken feedback's importance to the Y- and Z-generations. According to the results, a prerequisite to the success of the feedback process is a properly constructed feedback culture. Commitment to the organization has an enhancing impact on the development of the feedback culture.</p> <p>In conclusion, it can be stated that the conditions for a constructive feedback culture existed. Attention should be paid to the servant leadership directed at the young generations and how dialogue in both directions can be promoted through collaborative learning and how the amount of continuous feedback can thus be increased. In addition, attention should be paid to a good working atmosphere because it increases motivation.</p>		
Keywords/tags (subjects) Y- and Z-generation, tourism and hospitality, interaction, management, feedback, qualitative research		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Työelämän eri sukupolvet.....</b>	<b>4</b>
2.1 Sukupolven määrittely .....	4
2.2 Työelämän muutokset .....	9
2.3 Y- ja Z-työelämässä.....	11
2.4 Ravintola-ala Suomessa.....	13
<b>3 Palveleva johtajuus.....</b>	<b>19</b>
<b>4 Palautteen merkitys työelämässä .....</b>	<b>24</b>
4.1 Palautetaidot.....	24
4.2 Palautteen merkitys Y- ja Z-sukupolville .....	26
<b>5 Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>29</b>
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	29
5.2 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät .....	30
5.3 Aineiston analysointi.....	33
<b>6 Tutkimustulokset.....</b>	<b>37</b>
6.1 Säännöllinen palaute matkailu- ja ravitsemisalalla .....	38
6.2 Viestintä matkailu- ja ravitsemisalalla.....	40
6.3 Johtaminen matkailu- ja ravitsemisalalla .....	43
<b>7 Pohdinta.....</b>	<b>47</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>59</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>68</b>
Liite 1. Saatekirje Y ja Z sukupolville .....	68
Liite 2. Avoimen haastattelun kysymykset Y- ja X-sukupolville.....	69
Liite 3. Saatekirje asiantuntijoille .....	70
Liite 4. Avoimen haastattelun kysymykset asiantuntijoille .....	71

## Kuviot

Kuvio 1. Suomalaisen työelämän sukupolvet. ....	5
Kuvio 2. Suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoria.....	6
Kuvio 3. Nuorisotyöttömät työvoimasta.....	15
Kuvio 4. Majoitus- ja ravitsemisalan työvoiman kasvu.....	16
Kuvio 5. Ravintolassa tulevaisuudessa yleistyvät asiat.....	18
Kuvio 6. Milleniaalijohtajuuden ulottuvuudet.....	21
Kuvio 7. Johtamisen sipulimalli. ....	23
Kuvio 8. Palautekulttuurin rakentamisen vaiheet.....	29
Kuvio 9. Sisällönanalyysin eteneminen.....	34
Kuvio 9. Malli palautteen merkityksestä organisaatiossa .....	38
Kuvio 11. Onnistunut palautekulttuuri.....	49

## Taulukot

Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemisalan toimialaluokitus .....	13
Taulukko 3. Kuvaus pelkistämisestä ja alaluokan muodostumisesta .....	35
Taulukko 4. Kuvaus alaluokan tiivistymisestä pääluokaksi .....	36
Taulukko 5. Yläluokkien tiivistyminen säännöllinen palaute -pääluokaksi.....	36
Taulukko 6. Yläluokkien tiivistyminen viestintä -pääluokaksi .....	37
Taulukko 7. Yläluokkien tiivistyminen johtaminen -pääluokaksi .....	37

## 1 Johdanto

Työmarkkinoilla on tällä hetkellä tai sinne on siirtymässä uuden sukupolven edustajia, Y- sukupolvi ja Z -sukupolvi. Piispan (2018, 9) mukaan kyseistä sukupolvea voidaan kutsua myös nimillä ”nettisukupolvi” ja ”diginatiivit”. Vuonna 2020 on työmarkkinoilla saavutettu tilanne, jossa Y-sukupolveen kuuluva 35 - 39-vuotiaiden ikäluokka on noussut suurimmaksi ikäluokaksi Suomessa. (Alasoini 2010, 11.)

Mellasten (2020, 11-12) mukaan Y- ja Z- sukupolven edustajia on työmarkkinoilla työvoimasta noin puolet ja vuoteen 2025 määrä tulee kasvamaan 75 % globaalisti. Milleniaaleilla on arvioitu olevan keskimäärin 16 työnantajaa työuransa aikana, mikä tulee haastamaan johtamisen, rekrytoinnista puhumattakaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 11-12.)

Palaute on koettu tärkeäksi Y- ja Z- sukupolville työmaailmassa. Kyseinen sukupolvi tarvitsee palautetta useammin, ja säännöllisemmin kuin X- sukupolvi tai heitä vanhemmat. He tarvitsevat työsuorituksistaan palautetta esimieheltään ja arvostavat, kun pääsevät vaikuttamaan työnsä sisältöön reaaliaikaisesti ja esimies on lähellä. (Nuoret osaajat työelämässä 2019.) Johtamiselta edellytetään myös uusia tapoja johtaa työntekijöitä, koska vanhat johtamismallit eivät enää toimi nuorten sukupolvien kanssa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 74.)

Silvennoisen ja Tillin (2017) mielestä palautteella on tarkoitus tukea sekä yksilön että koko tiimin toimintaa ja lujittaa työyhteisön toimintatapoja joustavammin yhteen. Palaute kertoo olemmeko onnistuneet vai epäonnistuneet työssämme, ja toimii tiedon välineenä (Sipari ym. 2017, 6). Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014) kirjoittavat, että ihmisillä on vilpitön tahto kehittyä, jos he kokevat, että heitä aidosti tuetaan ja autetaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä palautteesta Y- ja Z -sukupolvella on. Tutkimuksessa keskitytään Keski – Suomen matkailu- ja ravitsemisalan yrityksiin. Tehtävänä on kartoittaa matkailu- ja ravitsemisalan yritysten palautteen nykytilaa. Tavoite kohdentuu palauteprosessien tulevaisuuden kehittämiseen.

Lisäksi pyritään löytämään monipuolisia menetelmiä palautteenantoon. Tutkimuksen tuloksien avulla kuvataan menetelmiä, miten työntekijöitä tulee johtaa palautteen kautta. Palaute on tärkeää, koska matkailu- ja ravitsemisalalla on ollut huoli alan kasvun hidastumisesta. Työ- ja elinkeinoministerin tekemän listauksen mukaan ravintola- ja suurtaloustyöntekijöistä on pulaa koko Suomessa (Tuomaala 2019). On tärkeää osata antaa palaute nuorille sukupolville heidän tarvitsemallaan tavalla, jotta organisaatiot saisivat jatkossakin sitoutunutta työvoimaa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kootaan matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijöiden strukturoimattomista haastatteluista eli avoimista haastatteluista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työelämän eri sukupolvista ja palautteen merkityksestä työelämässä sekä niiden yhteydestä toisiinsa palvelevan johtajuuden kautta.

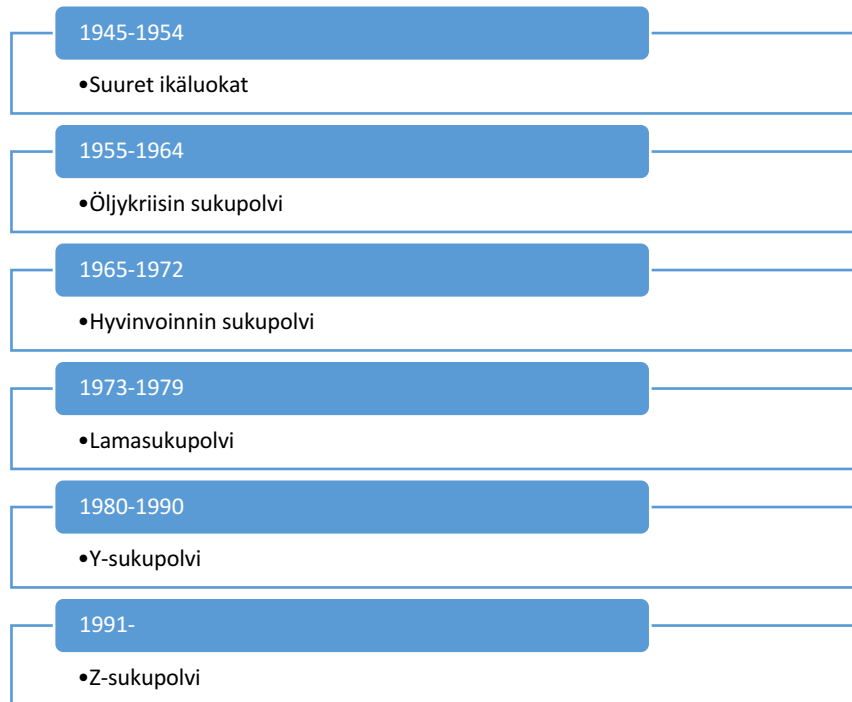
## **2 Työelämän eri sukupolvet**

### **2.1 Sukupolven määrittely**

Sukupolvi on käsitteenä haastava, mutta voidaan ajatella, että sukupolvella tarkoitetaan ihmisjoukkoa kiinnittymässä yhteiskuntaan. Purhosen (2007) mukaan sosiologit jakavat sukupolvi- käsitteen sukulaisuusjärjestelmän osaksi ja näkökulmaksi, jossa elämäntapahtumat koetaan tiettyssä kehitysvaiheessa. Purhosen, Hoikkalan ja Roosin (2008, 14-15) mukaan sukupolvi tarkoittaa yhtenäistä ryhmää, joilla on samankaltaisia elämäkokemuksia ja näkemyksiä, kun taas Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, 28-29) tuovat esiin ajatuksen nuoruusiän kokemuksen ja identiteetin muodostumisen tärkeydestä. Kuuluminen samaan sukupolveen määrittelee tiettyjä käyttäytymisen ja ajattelun piirteitä (Purhonen 2002).

Mannheimilaisen sukupolvijattelun mukaisesti nuoruusiän merkittävät kokemukset muokkaantuvat 17 vuoden iässä. Sosiologisen sukupolvitutkimuksen mallin mukaisesti nuoruuskokemusten ajatellaan vaikuttavan merkittävästi ihmisen käyttäytymismallin muodostumiseen (Purhonen 2002).

Suomalaiseen työelämään kehitetty sukupolvijako on Järvensivun ja muiden (2014) mukaisesti esitetty kuviossa 1:

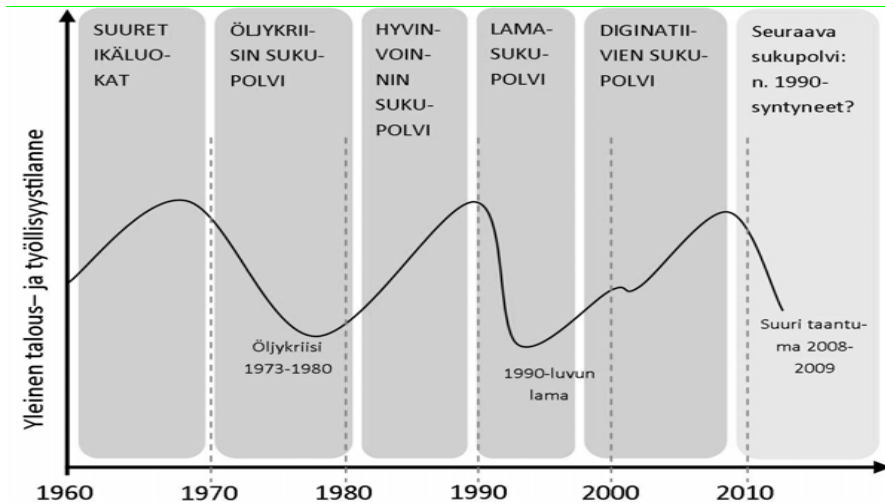


Kuvio 1. Suomalaisen työelämän sukupolvet (Järvensivu ym. 2014, 56, muokattu).

Työmarkkinoilla on tapahtumassa sukupolvisiirtymä, kun Y- ja Z-sukupolvien osuus työvoimasta on kasvussa. Työmaailmassa katsotaan olevan tällä hetkellä neljän eri sukupolven edustajia: öljykriisin sukupolvi, X-sukupolvi, Y- ja Z-sukupolvi. Tiedetään, että 1940-luvulla syntyneet ovat pääsääntöisesti vuoteen 2020 mennessä jo siirtyneet työelämän ulkopuolelle (Alasoini 2010, 11). Tämän tutkimuksen kannalta erityisen tärkeitä ovat kaksi tuoreinta sukupolvea. Y-sukupolvesta on sanottu, että se tulee käyttämään rohkeasti ammatinvalintaan liittyviä palveluita sekä yksilöllisiä terveydenhoidon palveluita. Z-sukupolven edustajat ovat astumassa työmaailmaan, ja heistä tutkimustietoa on vielä vähän. (Bencik, Horvath-Csikos & Juhasz 2016; Järvensivu ym.2014, 35; Millennials vs. Gen Z 2019; Naim & Lenka 2018.)



Järvensivu ym. (2014) ovat kehittäneet suomalaisen työelämään soveltuvan aalto-teorian, joka on kehitetty työelämän tutkimustulosten pohjalta. Mallissa tulee esille, kuinka lasku- ja nousukaudella kasvaneet sukupolvet vuorottelevat talouden aaltojen mukaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoria. (Järvensivu ym. 2014, 58.)

Tutkimuksessa tarkastellaan heidän teoriaansa, koska se on suomalaisen sukupolvi-jaotteluun perustuva ja tukee tutkimustani parhaiten.

### Suuret ikäluokat

Suurista ikäluokista puhuttaessa (1945 - 1954) on hyvä yhdistää tähän kontekstiin työkeskeisyys. Sodan jälkeen koulutuksen hankkiminen ja työelämään hakeutuminen yhdistävät tätä sukupolvea. Työntekijöiden työsuhteet olivat yleensä pitkiä, ja työnantajaan sitoutuminen palkittiin kakkukahveilla tai kultakellolla. Kyseisen sukupolven edustajia määrittää korkea työmoraali, ja tiedetään, että sen edustajat eivät ole en-

simmäisenä vaihtamassa työpaikkaa, vaan heille ovat tärkeitä luottamus työnantajaan ja teknologian saapuminen työmaailmaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 64; Murto 2017; Järvensivu ym. 2014, 35-36; Tapscott 2010,29.)

### **Öljykriisin sukupolvi**

Öljykriisin sukupolven edustajia (1955 - 1964) leimasivat melankolisuus ja mielen tummuus. Lankisen (2014) mukaan taantumasukupolveen kuuluvat oppivat, että työnsaannista tuli epävarmaa ja työmaailmaa värjättivät määräaikaaisuudet sekä irtisanomiset. Tätä sukupolvea yhdisti itsensä peliin laittaminen, ja omaa jaksamista venytettiin äärirajoille. He halusivat pärjätä itsenäisesti ei odottaneet saavansa apua. Tiedetään, että kyseinen sukupolvi antoi paljon työlle eikä odottanut saavansa ahkeruutensa palkaksi paljoakaan. Tämä näkyi myös siinä, että he uskoivat tulevaisuudenkin kehittyvän enemmän negatiiviseen kuin positiiviseen suuntaan. (Järvensivu ym. 2014, 203-204.)

### **Hyvinvoinnin sukupolvi**

Hyvinvoinnin sukupolvessa (1965 - 1972) on nähtävillä, jo rentous ja oleellista on, että työelämä ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Taantuman sukupolveen verrattuna tämä sukupolvi näkee tulevaisuuden mahdollisuutena ja suhtautuu siihen luottavaisesti. Uskallettiin siirtyä keikkatyöläiseksi ja ollaan tyytyväisiä työoloihin. Omaan työhön uskalletaan tehdä muutoksia, työtä ei ole liikaa, irtisanomiset tapahtuvat omasta tahdosta ja työssä nähdään valtavasti kehittymismahdollisuuksia. (Murto 2017; Järvensivu ym. 2014, 206-207; Lankinen 2014.)

### **Lamasukupolvi**

Hyvinvoinnin jälkeistä sukupolvea (1973 - 1979) kutsutaan lamasukupolveksi tai X-sukupolveksi. Kyseisen sukupolven edustajat ovat tottuneet epävarmuuteen, ja sen aikakauden ihmisiä yhdistivät taloudelliset pettymykset. Järvensivu ja muut ovat todenneet, että heidän sielunmaisemaansa ovat värittäneet säännölliset yt-neuvotte-

lut, kiireinen työtahti ja organisaatiomuutokset. Lamasukupolvi on tottunut pärjäämään ja luomaan henkilökohtaisia verkostoja työmaailmaan. Työnantajaan he sitoutuvat, jos he kokevat, että työnantaja sitoutuu heihin. Tiedetään, että tasa-arvon toteutuminen merkitsee paljon kyseiselle sukupolvelle sekä vertaistuen toteutuminen. Kun verrataan hyvinvoinnin sukupolveen, X-sukupolvi on tottunut mukautumaan globaalin maailman vaatimuksiin, käyttämään mobiilipalveluita sekä luottamaan siihen, että hyvä maine kantaa. (Järvensivu ym. 2014, 193-194.)

### **Y-sukupolvi**

Y-sukupolvea kutsutaan usealla eri nimityksellä; heitä voidaan kutsua Millenium-sukupolveksi tai nettisukupolveksi (Andrei 2017; Fromm & Read 2018, 1; Tapscott 2010, 29-30). Tämä sukupolvi janoaa uuden oppimista ja on sinut digitalisaation kanssa. Sen edustajat eivät tavoittele pitkiä työuria saman työntäjän palveluksessa, vaan ovat valmiita nopeisiin muutoksiin ja etsivät mielekkyyttä työhön. Y-sukupolvi on tottunut tekemään etätöitä lamasukupolvea enemmän, mutta joutuu hämmennyksen valtaan, kun heidät laitetaan epämurkavuusalueelle. Tiedetään, että tämä sukupolvi on joutunut todistamaan ikäviä tapahtumia kouluväkivallasta terroritekoihin, mikä on muokannut heidän arvomaailmaansa sekä käsityksiään maailmasta, toteaa Kultalahti (2015, 46.) Sukupolven edustajat ovat tottuneet muuttuviin tilanteisiin työyhteisöissä. He eivät stressaannu kiireestä ja sopeutuvat rennosti työhön, mutta työ ei ole heille koko elämä (Andrei 2017; Bencik ym. 2016; Järvensivu ym. 2014, 255-256; Lankinen 2014; Piispa 2018).

### **Z-sukupolvi**

Tapscot (2010) määrittelee Z-sukupolven alkamisajankohdan vuodesta 1998 nykypäivään eli kymmenen vuotta. Turner (2015) määrittelee kyseisen sukupolven syntyneeksi vuosina 1993 - 2005, kun taas Puttosen (2012) näkemyksen mukaan aikamääritelmä on 1990-luvun puolivälistä 2000-luvun puoliväliin. Piispan (2018, 9) mukaan Suomessa Y-sukupolveen kuuluvat 80-luvulla syntyneet sillä perusteella, että suurin osa suomalaisesta tutkimuksesta pohjautuu tämän ikäryhmän tutkimiseen. Piispan

mukaan kuitenkin myös nuoremmat voivat kokea kuuluvansa Y-sukupolveen. Kulta-lahti (2015) määrittelee väitöskirjassaan Y-sukupolven ikähaarukaksi 1978 - 1995 syntyneet. McCridle (2014, 12) ihmettelee, miksi vuoden 2000 tulisi olla Z-sukupolven alkamisajankohta, koska kyseiselle asialle ei ole demografista eikä sosiologista syytä. Tässä Z-sukupolvella tarkoitetaan vuonna 1991 tai sen jälkeen syntyneitä henkilöitä. Perustelen valintaani Anu Järvensivun sukupolvijaottelumallilla, joka antaa tarkemman määrittelyn suomalaisesta Z-sukupolvesta.

Z-sukupolvi on syntynyt maailmaan, jossa digitalisuus on arkipäivää, ja siksi sen edustajia saatetaan kutsua myös online-sukupolveksi. Tämä sukupolvi on kasvanut kansainvälisyyteen, ja ilmastonmuutoksesta on keskusteltu päiväkodista lähtien. He ovat kokeneet erilaisia uhkakuvia, ja heiltä onnistuvat nopeat suunnanmuutokset työmaailmassa. Toisaalta he ovat täynnä ristiriitaisuuksia. Z-sukupolvi arvostaa omaa hyvinvointiaan, ja läpinäkyvyyttä, he ovat verkostoituneet, ja heillä on valtavasti tietoa käytössään. Tämä sukupolvi haluaa, että heitä kuunnellaan ja että saavat vaikuttaa asioihin. Tätä ihmisryhmää on moitittu myös kärsimättömyydestä: on niin paljon menossa saman aikaisesti. ”Zetoihin” liitetään myös aitous ja oikeudenmukaisuus (Francis & Hoefel 2018; Fromm ym. 2018, 10-13; Lukkari 2019; Puttonen 2012; Tapscott 2010, 18-19).

## 2.2 Työelämän muutokset

Työelämä on uudistunut historian aikana useasti, ja lähivuosina tarvitaan työmarkkinoille uutta osaamista suurten ikäpolvien siirryttyä eläkkeelle. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 75) kirjoittavat, että Douglas T. Hallin urakehitysmallin mukaisesti työurilta voi löytää useita vaiheita. 15 - 25 vuotiaana on oman identiteetin ja aikuiseksi kasvamisen vaihe. 25 - 45-vuotiaana on työura jo osittain vakiintunut ja tärkeää on sosiaalisten suhteiden rakentaminen työn ulkopuolella (Aaltonen ym. 2020, 75).

Työmarkkinat ovat murrosvaiheessa, ja työterveyslaitoksen julkaisussa, Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun (2018), tarkastellaan työmarkkinakelpoisuuden säilyt-

tämistä teknologian avulla. Automatisoinnin lisääntyessä työmarkkinoilla vuorovaikutustilanteet saattavat tapahtua osin digitaalisten välineiden välityksellä, mikä saattaa heikentää työntekijöiden keskinäistä sitoutumista. Kriittisiä vaiheita muutosten onnistumisessa ovat strategiset valinnat organisaation toteutuksessa, osaamistarpeiden muutoksiin liittyvät kysymykset sekä henkilöstön tarpeiden huomioiminen (Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun 2018, 76-78).

Työmarkkinoiden monipuolistumista ovat tutkineet Mönkkönen ja Roos (2009). Heidän mukaansa työnteossa on siirrytty käyttämään etätöiden mahdollisuutta, ja etätö on tullut työmarkkinoille jäädäkseen. Työnantaja antaa enemmän vapauksia tehdä työtä siellä, missä työntekijä haluaa (Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun 2018, 59; Mönkkönen & Roos 2009, 15-17). Tiedetään, että Y- ja Z-sukupolvi ovat taitavia datan käytössä. Verkostoitumisesta on tullut organisaatioissa arkipäivää, ja hanke- ja projektityöt ovat tuoneet uudenlaista osaamista eri asiantuntijoiden välille. Tieto ja erilaiset palvelut liikkuvat nopeammin eri organisaatioiden välillä, kun sosiaalinen media tavoittaa kotimaiset sekä kansainväliset asiakkaat hetkessä. (Työ 2040, 16; Työelämä 2025, 8-9.)

Y- ja Z-sukupolvelta odotetaan itseohjautuvuutta ja vastuunottoa, sanovat Kupias ja Peltola (2019). Itseohjautuvuus merkitsee systeemisen ajattelutavan muutosta sekä toiminnallisuuden keinoja. Siihen liittyy myös työntekijän oma oivaltaminen. Kun työntekijä oivaltaa, kuinka hän omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan työyhteisön toimintaan sekä työntekijöihin, luodaan edellytykset monitahoiselle yhteistyölle. (Kupias & Peltola 2019, 190.)

Työelämätaitoihin liittyvät vuorovaikutustaidot. Työelämässä on havaittu, että sosiaalisten suhteiden taidot ovat kasvaneet sekä vastuu omasta työstä. (Hietaharju, Kenni & Salenius 2013, 8-9; Mönkkönen ja muut 2009, 17-18.) Merkittäviä muutoksia on tapahtunut myös organisaatioiden henkilöstörakenteissa: työtoverina saattaa olla ulkomaalaistaustainen työkaveri ja työkielenä saattaa olla englanti. Esimies saattaa työskennellä fyysisesti eri kaupungissa kuin työntekijä, joten johtamiselta se vaatii myös ajattelutavan muutosta. (Kupias & Peltola 2019, 190.)

Työelämää on tutkittu paljon, ja Työelämä 2025 tekemän tutkimuksen mukaan (2015, 18) työelämässä koetaan enemmän määräaikaista työsuhdetta kuin aikaisemmin. Tulevaisuuden työtä tarkasteltaessa huomataan, että Y- ja Z- sukupolvi ovat kiinnostuneet yrittäjyydestä. Innostuneisuus yrittäjyyteen selittyy finanssikaudella kasvamisella (Generation Z vs. Millennials; Hiltunen 2019, 133).

Työelämään vaikuttavat monet näkökulmat. Toimeentulo muodostuu useasta lähteestä, työtehtävät ovat monipuolistuneet, ja nykypäivän työntekijät liikkuvat työyhteisöissä luontevammin kuin koskaan. Digitalisaatio ja robotisaatio ovat muokanneet tehtävänkuvia niin, että jatkuva oppiminen on merkittävässä roolissa. (Hiltunen 2019, 138.) Tarvitaan monialaista oppimista ja uudistumiskykyä, korostavat Järvensivu ja Pulkki (2019). Työyhteisöissä taito sietää epävarmuutta on korostunut, ja joustavuutta tarvitaan entistä enemmän. On havaittu, että yhteiskunnan muutoksen myötä työntekijämallit muuttuvat ja organisaatiokulttuurissa on huomattavissa auktoriteettiasemien heikentymistä (Järvensivu ym. 2019, 38-39; Hiltunen 2019, 138-139; Vesterinen & Suutarinen 2011, 20).

Y- ja Z-sukupolvet tuovat työmaailmaan monikulttuurisuutta ja arvostavat valmentavaa johtajuutta. Siihen kuuluu myös palautteen pyytäminen suoraan ja rehellisyyteen sitoutuminen. Tätä sukupolvea on kannustettu ja rohkaistu; he tulevat erittäin korkeasti koulutettuina työmaailmaan. Organisaation esimiesten tehtävänä on mahdollistaa hyvä työyhteisökulttuuri, jossa yksilöiden vahvuudet pääsevät esiin (Andrei 2017; Csobanka 2016, 65-66; Mellanen 2020, 140-142; Nuoret osaajat työelämässä 2018).

### 2.3 Y- ja Z-työelämässä

Y- ja Z-sukupolvia ymmärtääkseen, on hyvä tiedostaa heidän vanhempiensa kasvatustilanteensa syntyvaiheet. Sukupolvi Y on kasvatettu pääsääntöisesti suurten ikäluokkien kasvattamana, kun taas sukupolvi X on kasvattanut sukupolven Z. (Mcrindle 2014, 66-70.) Suuret ikäluokat ovat tottuneet hiarkiseen johtamiseen ja työelämässä heille merkitsee työnantajaan sitoutuminen. Sukupolvi X on taas keskittynyt sosiaalisen pääoman kartoittamiseen ja enemmänkin itsensä kehittämiseen. (Csobanka 2016.) Kyseiset sukupolvet ovat todennäköisesti nähneet vanhempiensa

työskentelevän kodin ulkopuolella ja useasti ura on jo ollut olemassa ennen kuin perhe on perustettu, toteaa Kultalahti (2015, 45.)

### **Y-sukupolven määrittely**

Y-sukupolvea on rohkaistu itsensä ilmaisuun ja näyttämään tunteensa jo lapsuudesta lähtien, joten he käyttävät näitä taitojaan myös työelämässä. Vesterisen ja Suutarisen (2011, 19-20) mukaan, tämä sukupolvi tulee haastamaan myös johtamisajattelun uudelleen vuorovaikuttamalla ja dialogisudellaan. Kyseinen sukupolvi on kasvanut digitalisuuteen ja käyttää sosiaalisen median työkaluja luontevasti hyödykseen työyhteisössä. Kultalahden (2015) mukaan kyseinen sukupolvi on pitänyt enemmän tietokonetta kädessään kuin kirjaa. Y-sukupolvi sitoutuu mielenkiintoiseen työhön, mukavaan työyhteisöön ja tämä sukupolvi ei pelkää työntekoa niin kuin usein heistä kuullaan puhuttavan. Tämä sukupolvi ei myöskään erottele työtä ja vapaa-aikaa, niin kuin aikaisemmat sukupolvet tekevät. (Csobanka 2016, 65; Järvensivu ja muut, 197-198; Kultalahti 2015, 10; Tulgan 2016, 5-7.)

### **Z-sukupolven määrittely**

Z-sukupolvi odottaa johtajiltaan kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta, läpinäkyvyyttä sekä palautteen antamista. Lanierin (2017, 288-290) mukaan Z-sukupolvi arvostaa fyysisiä toimitiloja ja avokonttoreita, missä pystyy keskustelemaan luontevasti työntekijöiden kanssa. Tämä sukupolvi haluaa myös mahdollisuuden työskennellä etänä ja työnteon sekä tehtäväjaon tulee olla tasapuolista. (Turner 2015, 104-105; Vergin 2015; Vetter 2017.)

Rahoitus- ja pankkikriisi on vaikuttanut Z-sukupolveen, sanoo puolestaan Roivainen (2018), koska he ovat nähneet epävakaan taloustilanteen ja ailahtelevat työmarkkinat. Kyseinen sukupolvi tiedostaa, että töiden saaminen voi olla haastavaa ja tästä saattaa nousta ajatus start-up-yrittäjyydestä. Yrittäjyys antaa mahdollisuuden vaikuttaa työsi sisältöön ja ajatus siitä, että yritystä johdetaan työntekijöiden kanssa yhdessä ilman nimettyä esimiestä, on Z- sukupolvelle kiinnostava. (Fratricova & Kirchmayer 2018, 28-30; Lanier 2017; Vetter 2017.)

Vergin (2015) näkemyksen mukaan Z-sukupolvi on korkeasti koulutettu. Tämä sukupolvi arvostava säännöllisiä opiskelumahdollisuuksia ja työssä etenemismahdollisuudet merkitsevät Z-sukupolville paljon. (Vergin 2015.) Chobanka (2016) on todennut, että kaikki lähtee luottamuksesta. Luottamus merkitsee Z-sukupolville avoimuutta. Erilaisuus on hyväksi työyhteisöissä ja monikulttuurisuus on heille luontevaa, ovathan he kasvaneet jo siihen maailmaan lapsesta alkaen. Verkostojen luominen erilaisiin sidosryhmiin on tälle sukupolvelle tavallista ja eläminen globaalisti arkipäivää. (Chobanka 2016, 65-66.)

## 2.4 Ravintola-ala Suomessa

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan ravintolatoiminta (56101) on osa matkailun päätoimialan majoitus ja ravitsemisalalan pääluokan (I) alaista ravitsemistoimintaa (56). (ks. Taulukko 1.) Ravintolatoiminnaksi luokitellaan toimialaluokituksen mukaan itsepalvelu- ja noutoravintolat, saman tien nautittuna tarjoillut ateriat ja juomat ravintoloissa sekä pikaruokan myyntipisteet sekä tähän rinnastettavat myyntipisteet, joissa on asiakaspaikkoja. (Pääluokat -Toimialaluokitus.)

Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemisalalan toimialaluokitus

I Majoitus- ja ravitsemistoiminta
55 Majoitustoiminta
56 Ravitsemistoiminta
561 Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta
<b>56101 Ravintolat</b>
56102 Kahvila-ravintolat
56103 Ruokakioskit
562 Ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut
56210 Pitopalvelu
56290 Henkilöstö- ja laitosruokalat
563 Baarit ja kahvilat
56301 Olut- ja drinkkibaarit
56302 Kahvilat ja kahvibaarit

(Pääluokat toimialaluokitus. N.d. Tilastokeskus.)

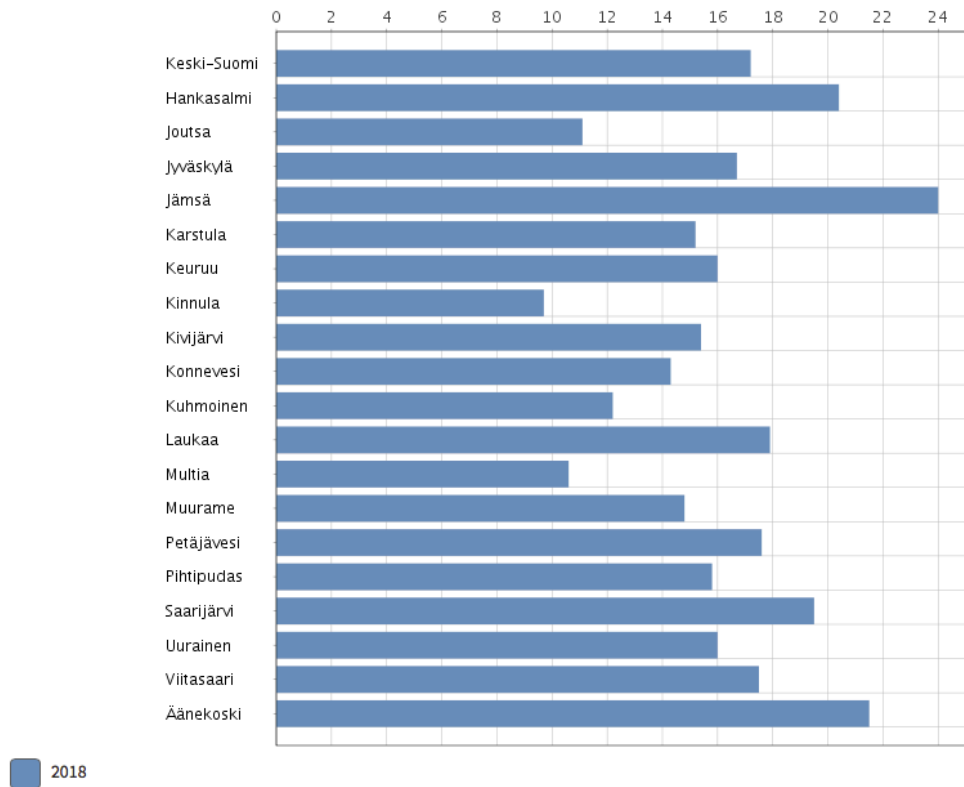


Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä Y- ja Z-sukupolvella palautteesta on. Tässä tutkimuksessa keskitytään Keski - Suomen matkailu- ja ravitsemisalan yrityksiin ja tehtävänä on kartoittaa Keski - Suomen matkailu- ja ravitsemisalan yritysten palautteen nykytilaa.

Ruoka on trendinä kiinnostava, ja useat mediassa nähtävät ruokaohjelmat ovat olleet tekemässä alaa tunnetuksi. Suomessa tuotettu ruoka on puhtaudessaan Euroopan kärkeä, ja meillä on imago yksinkertaisesti tuotetusta ruuasta. Matkailu- ja ravintola-ala on osa suomalaista yhteiskuntaa, ja palkansaajien ikäjakaumassa yli puolet alalla työskentelevistä on alle 35-vuotiaita. Ala toimii myös hyvänä esimerkkinä asiakasturvallisuuden lisäämisessä ja omavalvonnassa. (Ala osana suomalaista yhteiskuntaa n.d.; Catani 2014, 25; Palvelualojen taskutilasto 2019, 4; Ruokakulttuuri kautta aikojen n.d.) Ravintola-alalla arvostetaan monikulttuurisuutta ja vuorovaikutteisuutta, ja alalle työllistyykin kansainvälisyyden ansiosta moni ulkomaalaistaustainen muita toimialoja nopeammin. Majoitus- ja ravitsemistoiminta ovat edelleen naisvaltaisia aloja ja tiedetään, että alalla toimivilta edellytetään monipuolista kielitaitoa, joustavuutta ja tilanneherkkyyttä. (Ala osana suomalaista yhteiskuntaa N.d.; Palvelualojen taskutilasto 2019, 4.)

Kehitystyötä pitää tehdä säännöllisesti majoitus- ja ravitsemisalalla. Tutkittaessa Suomen talouskasvun näkymiä, niin hallitus on luvannut nostaa työllisyysasteen 75 prosenttiin, mutta samanaikaisesti työmarkkinoita vaivaa kohtaanto-ongelma. Julkisessa keskustelussa mietitään, kuinka nuoret saataisiin sitoutettua työnantajaan ja vastavasti nuoret miettivät miten työnantajat saisi vakuutettua pidempiin työsopimuksiin. (Siltamäki 2020, 66.) Kuviossa 3 on esitetty Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen tekemän tilastoinnin mukaan, kuinka nuorisotyöttömyys Keski-Suomessa vuonna 2018, oli alimmillaan Kinnulassa lähes 10 % työvoimasta ja korkeimmillaan Jämsässä 24 %.

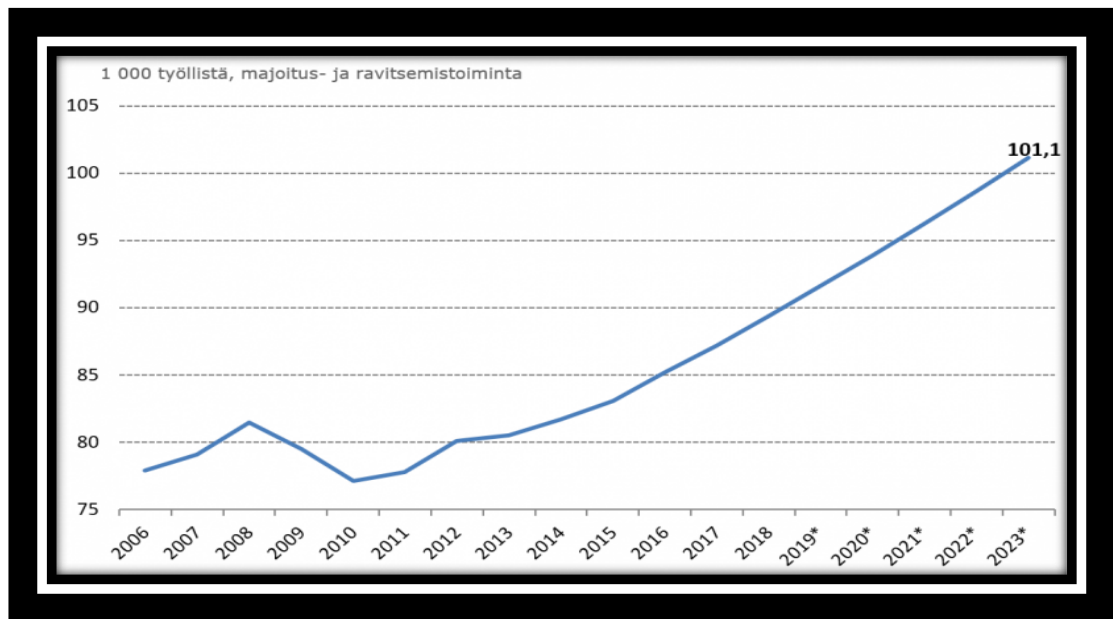
### Nuorisotyöttömät, % 18 - 24-vuotiaasta työvoimasta info ind. 189



Kuvio 3. Nuorisotyöttömät työvoimasta. (Nuorisotyöttömät työvoimasta 2018, muokattu).

Valtakunnallisesti lukuja tarkasteltaessa, tilastokeskuksen mukaan tammikuussa 2020 Suomen 15 - 24-vuotiaista työvoimaan kuuluvista nuorista työllisiä oli 239 000 ja työttömiä 59 000. Nuorten työttömyysaste oli tammikuussa lähes 20 %, mikä on 3,5 % enemmän kuin 2019. Nuorten työttömyysasteen trendi oli lähes 18 % sekä 15 - 24 -vuotiaiden nuorten työttömien osuus samankäisestä väestöstä oli lähes 10 %. (Sekä työllisyys että työttömyys kasvoivat vuoden takaiseen verrattuna 2020.)

Kuviosta 4 näkyy, kuinka matkailu- ja ravintolatoimiala on työvoimavaltainen palveluammatti. Kuviossa on nähtävillä, kuinka ala on pystynyt tasaisesti kasvattamaan työllisten määrää jo usean vuoden ajan. Työvoiman määrä on kasvanut vuodesta 1995-2018 50 %. Majoitus- ja ravintola-ala työllisti vuonna 2018 89 400 henkilöä. Vuonna 2023 kasvun jatkuessa 2,5 prosentin vuosivauhdilla, alalla ennustetaan olevan jo yli 100 000 työpaikkaa. (Työllisten määrä N.d.)



Kuvio 4. Majoitus- ja ravitsemisalalan työvoiman kasvu. (Työllisten määrä N.d. muokattu).

Ammattikeittiöillä on suuri merkitys ihmisten ruokakasvatuksessa ja hyvinvoinnissa. Ruoka (2030) tutkimus toteaa, että yli 14 000 ammattikeittiössä valmistetaan lähes 900 miljoonaa annosta vuodessa. Ala on merkittävä työllistäjä Suomessa, noin 68 000 ammattilaista työskentelee julkissektorilla. Matkailu- ja ravintola-ala tulee hyödyntämään teknologiaa kasvunäkymissään ja työnantajakuvan parantumisen myötä ala näyttäytyy erittäin houkuttelevalta työllisyyden kannalta; hyvälle ja ammattitaitoiselle henkilökunnalle on aina tarvetta palvelualalla. (Catani 2014, 51; Kilpailukyky kuntoon 2019.) Etlan tekemän toimialakatsauksen (2019) mukaan, ravintola-alalla on näkyvissä nopeampaa kasvua kuin majoitusliiketoiminnassa. Vaikuttaa siltä, että uhkakuvinä matkailu- ja ravitsemisalalla on ammattitaitoisen työvoiman heikko saataavuus, opiskelijat eivät innostu ravintola-alasta, palkkataso on huono ja raaka-aineiden kallistuminen. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry sekä osa oppilaitoksista on jo reagoinut tähän huoleen ja lähtenyt houkuttelemaan opiskelijoita tarjoamalla

heille ravintolaelämäyspäiviä sekä ennakoivaa rekrytointia. (Leponiemi 2020; Toimi-  
alakatsaus 2019.)

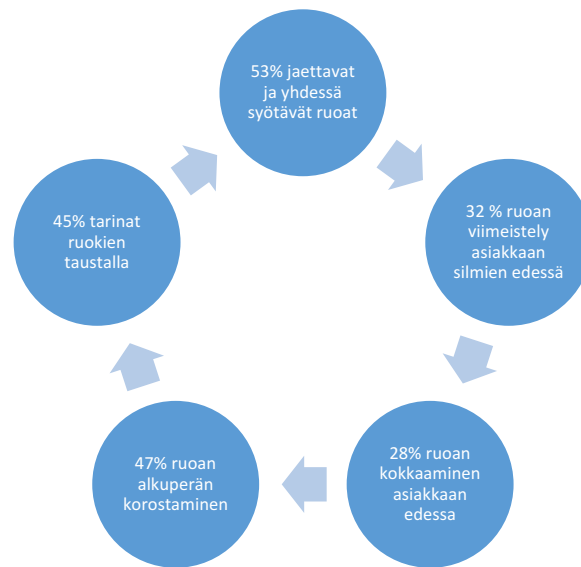
### **Toimintaympäristön muutos ravintola-alalla**

Toimintaympäristömme ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa valtavasti. Tar-  
kasteltaessa toimintaympäristön muutoksia tulevaisuudessa, niin digitalisaatioon tot-  
tunut Z-sukupolvi hakee ruokansa robotista, mainitaan Ruoka (2030) tutkimuksessa.  
Nyt on jo havaittavissa, että ravintoloiden ruokamyynnissä on tapahtunut kasvua,  
mikä kertoo nuorten keskuudessa tapahtuneesta muutoksesta. (Ruoka 2030.)

Kespron teettämän ravintolailmiöt (2018) tutkimuksen mukaan, asiakkaat ovat laatu-  
tietoisia ja vaativat ravintoloilta toimissaan sekä läpinäkyvyyttä että vastuullisuutta.  
Tätä näkemystä tukee myös Ruoka (2030) tutkimus, missä tuodaan esille kuluttaja-  
käyttäytymisen vaikuttavuus ruokaorganisaatiomme toimintaan. (Ruoka 2030, 16.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on palautteen käsitykset Y- ja Z-suku-  
polville. Keittiömestari Pekka Terävä tuo Ravintolailmiöt (2018) tutkimuksessa esille,  
että palautteen antamisen taito ja viestinnän taso on laskenut ravintola-asiakkailla.  
Asiakkaat ovat tietoisia, mitä he haluavat ja vaativat ravintolakokemukselta paljon.  
Asiakas ei välttämättä palaa ravintolaan uudestaan, vaikka palvelua olisi käytetty use-  
asti aikaisemmin. Voitaisiinko tässä ajatella niin, että asiakas on äänestänyt jaloil-  
laan? Entä olisiko niin, että palautteen antaminen on vaikeaa asiakkaalle? Johtuuko  
palautteen antaminen ravintoloitsijalle sukupolvien välisestä kuilusta? Palautteen an-  
taminen tulee tehdä helpoksi asiakkaalle, muuten se saattaa jäädä antamatta. Siihen  
tulee myös asiakkaita säännöllisesti ohjata, sekä suullisesti että yrityksen nettisivuilla.  
Organisaatio tarvitsee toimivan palautekulttuurin ja yhteisen tahtotilan.

Ravintolailmiöt (2018) tutkimuksessa tuodaan esille minkälaiset asiat yleistyvät ravin-  
toloiden tarjonnassa tulevaisuudessa: 53 % jaettavat ja yhdessä syötävät ruoat, 32 %  
ruoan viimeistely asiakkaan silmien edessä, 28 % ruoan kokkaaminen asiakkaan  
edessä, 47 % ruoan alkuperän korostaminen ja 45 % tarinat ruokien taustalla.



Kuvio 5. Ravintolassa tulevaisuudessa yleistyvät asiat. (Ravintolailmiöt 2018).

Maaliskuussa 2020, Majoitus- ja ravitsemisalaa koskettaa yksi historiansa suurimmista talouskriiseistä, kun ravintoloita aloitettiin sulkemaan koronapandemian takia. Noutomyynti on lisääntynyt ja yritykset ovat joutuneet löytämään innovatiivisia ratkaisuja saadakseen yrityksilleen lisätuloja. (Ravintola-alan yrittäjät ovat törmänneet seinään 2020.) Matkailu- ja ravintola-ala tulee kärsimään Koronaviruksen seurauksista pitkään ja taloudelliset vaikutukset sekä työllisyysvaikutukset tulevat olemaan mittavia matkailu- ja ravitsemisalalla. (Matkailu- ja ravintola-ala tarvitsee valtion tukea koronaviruksesta selvitäkseen 2020.)

### 3 Palveleva johtajuus

Johtamistyyli voi olla moninaisia, mutta nuoret sukupolvet toivovat uudenlaista suhtautumista johtamiseen. Robert K. Greenleaf (2004) tuo esille, että palveleva johtajuus perustuu vilpittömyyteen ja taitoon nähdä yhteinen päämäärä. Greenleafia kiehtoi teoria jo 1970-luvulla, että johtaja haluaa palvella ja suuntaa näyttämällä antaa toisten loistaa kasvuprosessissa. Rytkösen (2019, 49) näkemyksen mukaan, hyvään palvelevaan johtajuuteen kuuluu laadukas vuorovaikutus. Taidokas johtaja osaa motivoida työntekijöitään oikea-aikaisesti sekä antaa heille sosiaalista vastuuta, mikä kasvattaa itseluottamuksen tunnetta, mainitsee Rytkönen (2019, 51.) Aaltonen ja muut ovat todenneet, että edelleen valitettavasti kuulemme puhetta, kuinka työntekijöitä kohdelleen resursseina ja johtaja ei ole oivaltanut, kuinka ihmiset eivät ole olemassa johtajaa varten. (Aaltonen ym. 2020, 145-146.)

Palveleva johtaminen ei tarkoita käskyttävää johtamista, vastuuttomuutta tai vallasta luopumista, toteaa Rytkönen (2019, 55). Hyvä palveleva johtaja on työyhteisön edustaja ja hän ymmärtää oman asemansa merkityksen suhteessa asiakkaisiin (Aaltonen ym. 2020, 146). Harjun, Scahaufelin ja Hakasen tekemä tutkimus (2018) on osoittanut, että palvelevalla johtajuudella voidaan työssä ilmaantuvaa työikäyvystymistä ehkäistä antamalla työntekijöiden vaikuttaa työnsä sisältöön. (Harju ym. 2018.)

Palvelevalla johtajuudella on osoitettu olevan positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiiriin ja työtyytyväisyyteen, jotka puolestaan heijastuvat organisaatioon sitoutumisena. (Jit, Sharma & Kawatra 2017, 80.) Palvelevaa johtamistapaa on tutkittu erilaisissa kulttuureissa ja on todettu, että organisaatioiden muutosprosesseissa kyseinen johtamistapa on osoittautunut onnistuneeksi (Jorge Corgeia de Sousa & Van Diedendock 2014). Lisäksi palvelevan johtajuuden on todettu lisäävän työn merkitystä, mikä edesauttaa työstä palautumista. Palvelevassa johtajuudessa on kuitenkin haasteensa, tutkimuksen mukaan työuupumuksella ja masennuksella on todettu olevan negatiivinen yhteys palvelevaan johtajuuteen. (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro 2016.) Esimiestyötä voidaan kutsua palveluammattiksi. Esimiehen tulisikin pyytää omasta toiminnastaan palautetta säännöllisesti ja auttaa työntekijöitä menestymään

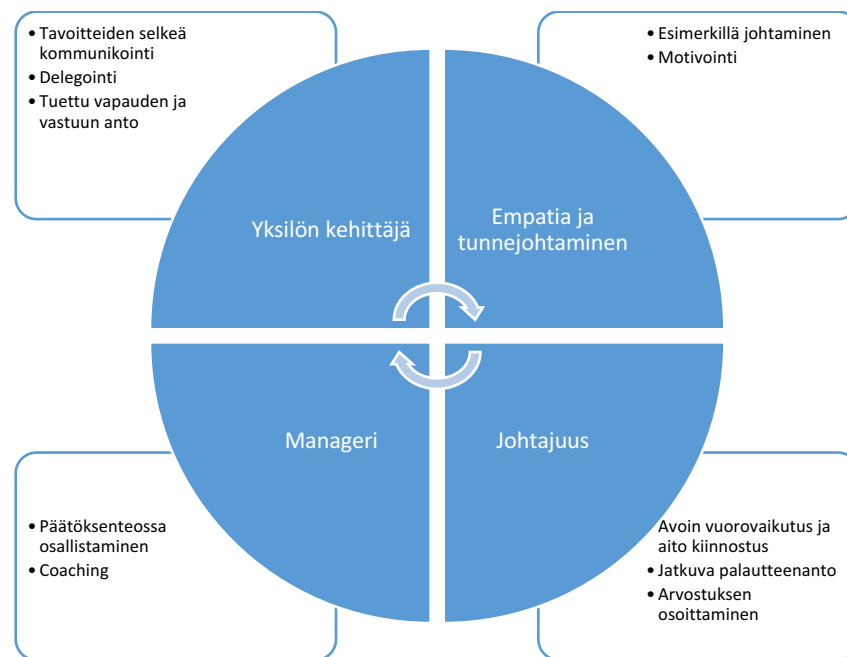
työtehtävissään sekä kysyä, miten esimies voisi palvella työntekijöitään paremmin (Lappalainen & Saunila & Ukko, Rantala & Rantanen 2019.)

Johtaminen on totuttu näkemään jaoteltuna kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen, sanovat Mellaset (2020, 139). Jaottelulla pärjättiin pitkään, mutta viimeistään nyt, siitä on tullut vanhanaikainen. Työelämä 2020 -tutkimuksen mukaan suomalaisen johtajan vahvuudet ovat ratkaisukeskeisyydessä ja asiantuntemuksessa, mutta dialogin kehittäminen sekä ihmislähtöinen ote vaativat kehittämistä (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 16).

Hyvällä henkilöstöjohtamisella on valtava merkitys työyhteisöissä. Se vaikuttaa työvoiman saatavuuteen, palvelujen laatuun, taloudellisiin tuloksiin, henkilöstön sitoutumiseen sekä työnantajakuvaan. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella (2019) tekemässä tutkimuksessa tuodaan esille, miten työntekijät arvostavat innostavaa ja ihmisläheistä johtamistyyliä. Tutkimuksessa pohditaan palvelevan johtamisen ilmiön merkitystä onnistuneeseen esimiestyöhön. Ihmislähtöisellä esimiestyöllä saavutettiin myönteisiä tuloksia työpaikkaan sitouttamisessa, kun voimaannuttaviin henkilöstökäytänteisiin oli paneuduttu. (Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella 2019.) Kohtakankaan (2019, 40) mukaan asettumalla lähtökohtaisesti toisen työntekijän asemaan palvelutilanteessa olemme välittävän johtajuuden ytimessä. Palvelevan johtajan ensisijainen tarkoitus ei ole hyötyä itse omista onnistumisistaan, vaan antaa mahdollisuus toisten vahvistua omissa rooleissaan. Tämän päivän hyvällä johtajalla on viisautta luopua omista tarpeistaan sekä antaa tunnustusta sitä tarvitsevalle (Kohtakangas 2019, 40-41).

Mellaset (2020, 180) kirjoittavat että Y- ja Z-sukupolvien tarvitsema johtajuus on ihmislähtöistä johtamista. Voitaisiinko kenties puhua inhimillisistä arvoista johtamisessa? Entä olisiko niin, että saisimme onnistuneesti yhdistymään palvelevan johtajuuden ja valmentavan johtajuuden? Ammattitaitoisessa esimiehessä yhdistyvät valmentava johtaminen, arvostus työntekijöitään kohtaan sekä suunnannäyttäjän ominaisuudet, sanovat Mellaset (2020, 140.) Mellaset (2020, 141) määrittelevät milleniaalijohtamisen ulottuvuuksia prosessinomaisesti, johon kuuluu useita osa-alueita. Ku-

viossa 6 on kuvattu milleniaalijohtajuuden ulottuvuuksia. Johtajuuden keskiössä olevia keskeisiä tekijöitä Mellasten (2020, 141) mukaan ovat: yksilön kehitystarpeiden tukemista johtamisessa. Liiderin rooli tarkoittaa ihmisten johtamista ja suunnan näyttämistä. Managerin tehtävän on tukea asioiden ja tehtävien hallinnassa ja kaikki nivoutuu näihin kolmeen elementtiin johtamisessa.



Kuvio 6. Milleniaalijohtajuuden ulottuvuudet. (Mellanen & Mellanen 2020, muokattu).

Kuviossa 6 empatialla ja tunnejohtamisella tarkoitetaan kykyä ymmärtää työntekijän ajattelua ja motivoinnin syitä. Esimerkillä johtaminen tarkoittaa jatkuvia tekoja ja niiden yhdenmukaisuutta. Motivoimisella, tarkoitetaan työntekijöiden kohtaamista yhdenvertaisina sekä kysymistä mikä työntekijää motivoi. Avoin vuorovaikutus ja aito kiinnostus merkitsee dialogisuutta. Jatkuva palautteenanto on vaihe, mikä tulee olla säännöllistä eli jatkuvaa. Coaching tarkoittaa tässä kuviossa valmentavaa johtamista. Päätöksenteossa osallistaminen on enemmän muodollisia järjestelyitä ja luotuja prosessin muotoja. Kuviossa mainittu tuettu vapauden ja vastuun anto tarkoittaa työkuorman seuraamista. Delegointi on viisautta ja asioiden sujuvaa hoitamista. Kuvio



päättyy tavoitteiden selkeään kommunikointiin, mikä tarkoittaa yhteenkuuluvuutta. (Mellanen & Mellanen 2020, 141.)

Nuorten ammattilaisten johtaminen tutkimuksessa (2019) havaittiin samoja johtamisen peruspilareita kuin Mellasetkin (2020) toivat esille. Hyvä johtaja osaa kuunnella työntekijöitään ja on aidosti kiinnostunut heidän ajatuksistaan. Kannustava johtaja vahvistaa työntekijän motivaatiota ja hän haluaa työntekijän onnistuvan. Luottamuksen luominen työntekijöihin syntyy hiljalleen ja jokaiselle työntekijälle on tärkeää tarjota tasapuoliset mahdollisuudet toiminnalleen. Oleellista on nähdä työntekijä kokonaisuutena ja olla läsnä arjessa, riippumatta organisaation koosta (Nuorten ammattilaisten johtaminen 2019.)

### **Johtamisen merkitys**

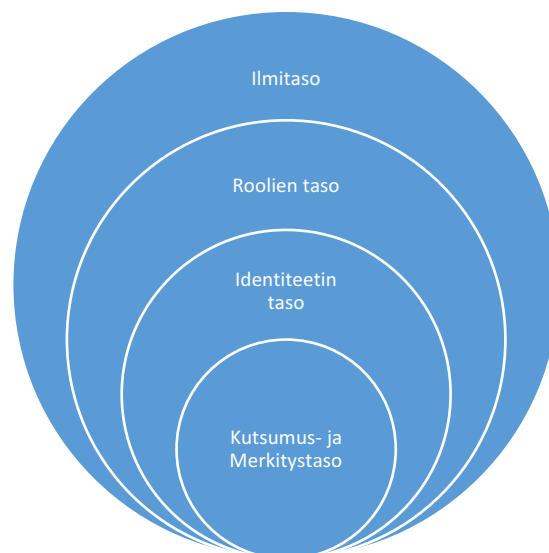
Johtamistaidot ovat tärkeässä asemassa, kun kehitetään organisaatioiden toimintaa. Johtamisrakenteet ovat muuttuneet ja tämän päivän hyvä johtaja on taidoiltaan merkitysjohtaja, mikä omalla esimerkillään motivoi työntekijöitään saavuttamaan työn merkityksellisyyden. Johtajuudessa korostuu vastuunjako, jaettu johtajuus sekä ismistuntemus. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 116, 129.)

Johtamiseen liitettävät motivaatiotekijät ovat tunnistettu hyvän johtajan kestäviksi ominaisuuksiksi. Johtaminen on haastavaa ja välillä hyvinkin epäreilua työtä. Siinä suoriutuu parhaiten, jos pääsee vaikuttamaan oman työnsä sisältöön sekä kokee työnsä innostavana. Kehittyäkseen omassa johtajuudessaan, hyväkin johtaja joutuu esittämään itselleen kysymyksen mikä häntä johtajuudessa motivoi. (Aaltonen ym. 2020, 151, 155.)

Kuviossa 7 on Aaltosen ja muiden johtamisen sipulimalli. Mallissa tuodaan esille neljä keskeisintä johtamiseen liittyvää tasoa. Johtamista voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista ja johtamiseen sisältyy erilaisia kerroksia. Ilmitasolla hankitaan osaaminen johtamisen käytänteisiin ja luodaan johtamiseen kivijalka. Johtaja tuntee työnsä juridiset vastuunsa, tehtävänkuva on hänelle selkeä ja operatiivinen johtaminen on hal-

linnassa. Roolien tasolla johtajuus on astetta syvemmälle ja hyvä johtaja tunnistaa ihmisten erilaisuuden, toimii luontevasti vuorovaikutustilanteissa ja tarvittaessa vaihtelee omia johtajuuden roolejaan organisaatiota tukien. Identiteetin taso tarkoittaa sipulimallissa henkilökohtaista tai sosiaalista identiteettiä. Johtaja joutuu etsimään itsestään oman identiteettinsä johtajana ja siihen vaikuttaa muun muassa sosiaalinen ympäristö, työkuulttuuri sekä yhteisö. (Aaltonen ym. 2020, 156- 160.)

Sipulimallin ydin, kerrostuman punainen lanka on kutsumustaso. Johtajuuden kutsumustasoon vaikuttaa muun muassa henkilön eletty elämä, koulutukset, kuinka johtaja suhtautuu vastoinkäymisiin sekä johtajan oma kasvuprosessi. Johtajuus nähdään elämäntyönä ja on arvokasta päästä tekemään työtä, jolla on merkitystä. (Aaltonen ym. 2020, 161-162.)



Kuvio 7. Johtamisen sipulimalli (Aaltonen ym. 2020, 156, muokattu.)

## 4 Palautteen merkitys työelämässä

### 4.1 Palautetaidot

Ei liene kovinkaan yllättävää, että kun halutaan kehittää omaa viestintäämme, niin palautetaidot ovat avainasemassa. Hyviin esimiestaitoihin ja työntekijätaitoihin kuuluu palautetaidot; palautteen merkitys työelämässä muokkaa käsitystämme itses-  
tämme. Mellasten (2020, 69) mukaan, suomalaiset muuttavat pois kotoaan keskimäärin 22-vuotiaina. Heidän mukaansa tämä varhainen vanhemmista irtaantuminen on saattanut lisätä nuorten epävarmuutta tai vastaavasti pienentää sitä, riippuen siitä kuinka hyvin nuori on onnistunut omassa itsenäistymisessään. Epävarmuus saattaa olla yksi tekijä, miksi nuoret hakevat esimieheltä tukea ja varmistusta työelämässään ja tämä saattaa näyttää muille sukupolville siltä, että milleniaalit tarvitsevat jatkuvaa kaitsemista työmaailmassa. Vaikka todellisuudessa he vain tarvitsevat oikeasuuntaista palautetta tietääkseen olevansa menossa oikeaan suuntaan ammatillisesti (Mellanen & Mellanen 2020, 69).

Surakka ja Rantamäki (2013) kirjoittavat, että työelämämme aikana tulemme saamaan monenlaista palautetta ja palautteeseen sisältyy aina ajatus, että pystyisimme muuttamaan toimintaa. Palautteen tarkoitus on kehittää meitä ammatillisesti, ei loukata. Ulkopuoliselta saatu palaute on erityisen tärkeää silloin, kun olet esimerkiksi kasvattamassa liiketoimintaasi, luomassa uutta toimintamallia, haluat kehittyä tehtävänkuvassa entistä paremmaksi tai saada arjen onnistumisista palautetta. Silvennoinen ja muut (2017) määrittelevät hyvän palautteen perustamisen kivijalaksi vahvan minäkuvan. Ehjällä itsetunnolla varustettu ihminen pystyy vastaanottamaan sekä antamaan palautetta toiselle rakentavasti. On hyvä tiedostaa, että palaute on annettu pohdiskelua varten ja on tärkeää, että ymmärrät, mihin palaute perustuu. (Blumenfeld 2019; Caza, Heaphy & Roberts 2019; Silvennoinen ja muut 2017, 7.) Furman ja muut ovat todenneet, että meidän tulisi harjoitella esittämään asiat toiveina toisillemme työyhteisöissä. Tämä olisi rakentavampi tapa käsitellä palautteita. (Furman ym. 2014, 78.)

Palautetaidoista puhuttaessa on hyvä muistaa olla vuorovaikutuksessa omaan itseensä, toteaa Aalto (2009, 54). Omia henkilökohtaisia tunteita voi tarkastella ja opetella sietämään erilaisten harjoitteiden kautta. Työyhteisössä on hyvä oppia hyväksymään erilaisuutta ja ilmaisemaan omia tunteitaan myös hyvän kautta. (Aalto 2009, 54-70.)

Puhuttaessa palautteenvastaanottamisesta, palautteenvastaanottaminen on toisinaan haastavaa ja emme ole aina samaa mieltä saadun palautteen kanssa. Surakka ja muut (2013) toteavat, että kun vastaanottamasi palaute on eriävä oman näkemyksesi kanssa, niin tutki saamaasi palautetta. Palautteen antajalla voi olla valheellinen käsitys toiminnastasi ja tällöin tilanne kannattaa selvittää keskustellen. (Surakka ja muut 2013, 118.) Mitä avoimempi ja vastaanottavaisempi palauteilmasto yrityksessä on, niin sen rakentavammin palautteita pystytään työyhteisöissä käsittelemään.

Työntekijänä ei voi kehittyä, jos ei saa myönteistä palautetta. Palautteen antaminen ja saaminen on sekä työntekijän että työnantajan etu. Hiila, Tukiainen ja Hakolan (2019, 210) mukaan, voimauttava palautekulttuuri rakentuu kolmelle tasolle: yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation tasoille. Palautekulttuuri voi vaihdella eri organisaatioiden välillä ja jokainen yksilö voi omalla toiminnallaan edistää palautekulttuurin muodostumista. (Heen ja Stone 2014; Surakka ja muut 2013, 118.) Käyn palautekulttuurin rakentamisen vaiheet läpi tässä työssäni vielä myöhemmin, koska ne ovat keskeisessä roolissa palauteprosessin onnistumisessa.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kertovat esimerkin, miten rakentavaa palautetta voidaan antaa työyhteisössä kenen tahansa toimesta, kun se on yhdessä sovittu. Organisaation strategiaan on tehty pelisäännöt palautteen käsittelystä ja toimenpiteistä mihin kaikki ovat sitoutuneet, niin vaikutus on merkittävä. (Ahonen ja ym. 2011, 81.) Palaute on tärkeää opetella antamaan sovitulla tavalla, niin työntekijän suoritukset kasvavat ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu. Hyvin annettu palaute nostaa työntekijän motivaatiota, työntekijän on luontevaa ajatella työyhteisöstä hyvää ja minäpystyvyys kehittyy. (Ahonen ja ym. 2011, 81; Kupias ja muut 2011, 17-18; Surakka ja muut 2013, 117.)

Sukupolvi Y on jo työmaailmassa ja Z on sinne juuri tulossa. Erityisesti Z-sukupolvi odottaa vuorovaikutteista kanssakäymistä työyhteisössä ja toivovat palautetta annettavan heille suoraan. (Lanier 2017.) Kupias ja muut ovat todenneet, että palautteen saamisella- ja antamisella on erittäin suuri merkitys työelämässä. Työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, joten ihmisten välillä liikkuu jatkuvasti monensuuntaista palautetta. Heidän näkemyksensä mukaan positiivisia kokemuksia tulee, kun tiimin jäsen toimii toiselle peilinä. Kollegan kertoma hyvä palaute lämmittää erityisesti mieltä ja oppimisprosessi toimii reflektoinnin välineenä. (Kupias ym. 2019, 164.) Palautetaitojen kehittäminen tiimissä kannattaa aloittaa tavoitteen asettamisella. Tavoitteen asettamisen onnistumiselle on tärkeää, että tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus sekä hyvä dialogi. Vuorovaikutustilanteissa korostuu myös rakentavan palautteen saaminen sekä antaminen tiimin sisällä. Palautteen ei tule koskaan olla vain kehittävää, vaan mukana tulee antaa myös aina jotain rakentavaa, koska sillä on iso merkitys ilmapiiriin (Kupias & Peltola 2019, 85).

Hilla ja muut nostavat esille näkemyksen, että palautetta tulisi antaa tiimin jäsenten kesken, koska palautteessa ei ole kyse vain esimies työntekijä suhteesta. On tärkeää myös huomioida, kuinka ryhmä puhuu itselleen ja tukea tiimiä kasvamaan palautetaidoissa oikeaan suuntaan interventioiden kautta (Kupias & Peltola 2019, 165-166; Hiila ja muut 2019, 210-212).

Voitaneen todeta, että positiivisella palautteella on valtava voima. On tärkeää kiittää ja kannustaa, käydä säännöllisesti tavoitekeskusteluita ja pyrkiä ymmärtämään toisen ihmisen näkökulma.

## 4.2 Palautteen merkitys Y- ja Z-sukupolville

Kuten luvussa 4.1 käsiteltiin, Surakan ja muiden (2013, 117) mukaan on erityisen tärkeää tuoda esiin minäpystyvyys ja keskinäinen luottamus palautekontekstissa. Tar kasteltaessa palautteen merkitystä Y- ja Z-sukupolville, on syytä ymmärtää, että nämä sukupolvet tarvitsevat säännöllisemmin palautetta kuin aikaisemmat sukupolvet. He toivovat, että heidät otetaan huomioon yksilöinä ja persoonina. (Hinkka ja

muut 2019, 201; Piha & Poussa 2012, 60-64). Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan (2018) Suomen väkiluvun ennustetaan kääntyvän laskuun vuonna 2035. On tärkeää, että Y- ja Z- sukupolvi saadaan sitoutettua työelämään ja palaute annetaan heitä hyödyttävässä muodossa.

Palautteen merkityksestä on kerätty useitakin kyselytuloksia: Työterveyslaitos, työeläkevakuutusyhtiö Elo ja Opteam toteuttivat keväällä 2018 S-ryhmässä työskenteleville alle 25-vuotiaille työntekijöille Nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia ja -kokemuksia- kyselyn. Kyselyssä nousi esille, että nuoret toivovat työyhteisössä positiiivista ja rohkaisevaa palautetta säännöllisesti. Merkittävä havainto kyselyssä on, että 27 % vastanneista kokee, että he toivoisivat saavansa enemmän palautetta esimiehiltään (Nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia ja -kokemuksia 2018).

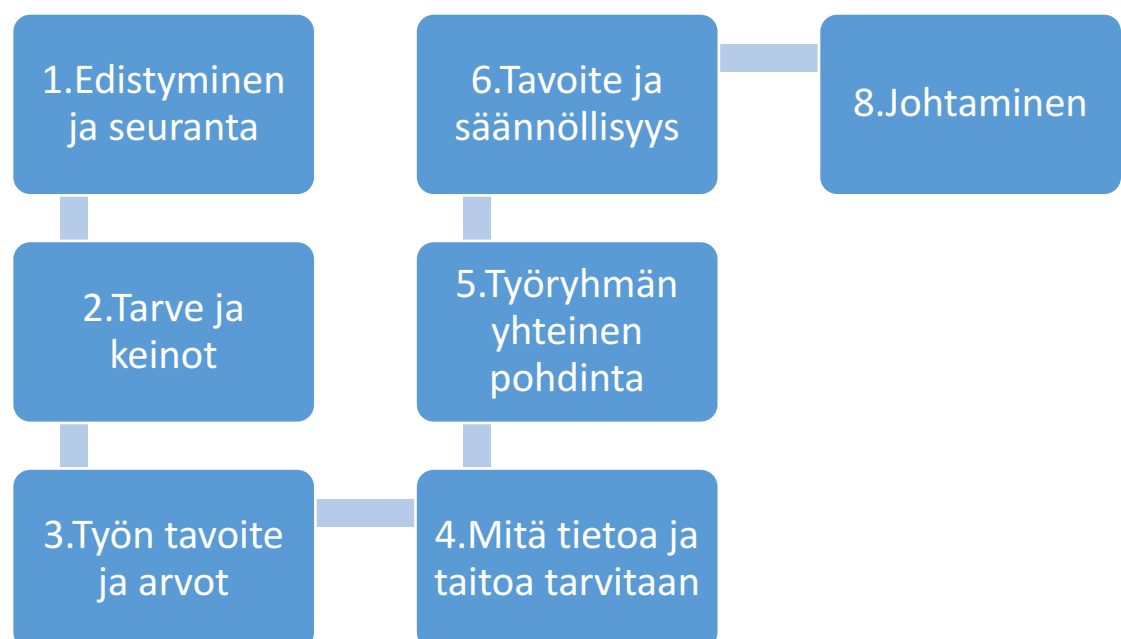
Edellä mainittuja havaintoja nostettiin myös esille Academic Workin tekemässä YPAI tutkimuksessa (2019), kun nuorilta ammattilaisilta kysyttiin, mikä heitä motivoi parempiin työsuorituksiin. Esimieheltä tai työtoverilta saatu palaute tai työn tekemiseen liittyvä vapaus arvostettiin todella korkealle motivaatiotekijöissä. Nuorten ammattilaisten johtaminen 2019 -tutkimuksessa kolmanneksi tärkein johtamisen osa-alue oli molemminpuolinen palaute. Tutkimuksen vastaajien mukaan hyvä esimies antaa palautteen suoraan, pystyy ottamaan sitä myös itse vastaan ja palaute on jatkuvaa (Nuorten ammattilaisten johtaminen 2019, 9).

Palautteen merkitys on siis tunnistettu, koska Mellastenkin (2020) tekemässä jatkuvan palautteen tutkimuksessa nousi esille, että 52 % nuorista koki palautteen esimieheltään välttämättömäksi tai tärkeäksi. Työuran alussa on tärkeää, että perehdytys on asianmukaista ja perehdytystilanteissakin saadaan myönteistä palautetta. Merkityksellisen työstä tekee kyseisen sukupolven mielestä, kun he saavat onnistumisia aikaan sekä työssä näkee oman kehittymisen. Asiakaspalvelussa toimiminen koettiin voimavarana ja työyhteisöön kuulumisen. Palautteen antamisessa kannattaa huomioida, että se tulee annettua välittömästi, kohdehenkilö on ymmärtänyt palautteen, työntekijää pystytään tukemaan hänen omassa kasvuprosessissaan ja esimiehen tulisi kulkea työntekijän rinnalla. (Mellanen & Mellanen 2020, 273; Nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia ja -kokemuksia 2018).

Kultalahti (2015) tuo omassa väitöskirjassaan esille samaisen ilmiön tärkeyden. ”Mileniaalit” tarvitsevat jatkuvaa palautetta esimieheltään varmistuakseen siitä, että he ovat toimineet oikein työyhteisössä ja heidän työsuorituksensa ollaan tyytyväisiä. (Kultalahti 2015, 48.) Henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa säännöllisesti. Kun nuorilta sukupolvilta kysyttiin Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella -tutkimuksessa (2019) henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeista, niin palautteen saaminen koettiin olemattomaksi esimiesten toimesta suhteessa alaisiin.

### **Palautekulttuurin rakentamisen vaiheet**

Palauteprosessin onnistumisen kivijalka on oikein rakennettu palautekulttuuri. Tarkasteltaessa palautekulttuuriin vaikuttavia asioita, on syytä tiedostaa, miten vahvasti organisaation kulttuuri ohjaa palautteen tärkeyden ja tarpeellisuuden ymmärtämistä, toteaa Ranne (2014, 38). Kuviossa 8 on kuvattuna palautekulttuurin keskeiset asiat, jotka Ranne on havainnut tutkiessaan palauteprosessia. Nybergin (2014, 40-45) näkemykset onnistuneesta palautekulttuurista tukevat vaikuttavan palautteen tärkeyttä prosessissa. Prosessiin tulee sitoutua kuin mihin tahansa muuhunkin työyhteisön suunnitteluprosessiin tai kehittämisprojektiin.



Kuvio 8. Palautekulttuurin rakentamisen vaiheet. (Ranne 2014, 39, muokattu.)

Kuviossa 8 edistymisellä ja seurannalla tarkoitetaan nykytilan määrittystä. Tarve ja keinot kuvaa prosessin muodollisia järjestelyitä. Työn tavoite ja arvot määrittelee, keitä muutos koskee sekä sitoutumista. Mitä tietoa ja taitoa tarvitaan tarkoittaa kuviossa strategian valitsemista. Työryhmän yhteinen pohdinta tarkoittaa vaihetta, missä osallistetaan ja luodaan yhteinen arvopohja. Tavoite ja säännöllisyys on prosessi, missä muutoksille on asetettu tavoitteet ja seuranta. Käytäntö tarkoittaa prosessia, missä muutokset viedään toteutukseen. Kaikki päättyy johtamiseen ja tämä on vaihe, missä esimies johtaa prosessia. (Ranne 2014, 39).

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin aiheenvalinnalla ja aiheeseen perehtymisellä aikaisemman tutkimustiedon perusteella. Tutkimus eteni jaksoittain ja aineistoa kerättiin koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosuus tuodaan esille tässä luvussa. Luvussa tuodaan esille tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin aineistonkeruu perustuu. Tutkimusmenetelmän ja toimintatavan valinta määräytyy tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Tutkimuksen aineistonkeruu, aineistonkuvaus ja -analysointivaiheet käydään läpi perusteluineen, tulkintoineen ja johtopäätöksineen. Tutkimustulokset raportoitiin kirjallisesti, perustellusti sekä johdonmukaisesti.

### 5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kokemustietoa ja ohjeita Y- ja Z-sukupolvien hyviin palauteprosesseihin. Tutkimusongelmana on: mitä palaute merkitsee Y- ja Z-sukupolvelle. Tavoitteena oli kuulla mitä kehitettävää palautteessa olisi, millaiselta palaute Y- ja Z-sukupolvelle näyttäytyy sekä saada selville Y- ja Z-sukupolvien näkemys palautteen tärkeydestä.



Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia kyseisellä sukupolvella on palautteen saamisesta?
2. Miten palaute tulisi antaa Y- ja Z-sukupolvelle?
3. Kokevatko Y- ja Z-sukupolven edustajat saavansa riittävästi palautetta työyhteisössä?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä palautteesta Y- ja Z-sukupolvella on. Tutkimuksen avulla ilmiöstä on tarkoitus tehdä ymmärrettävämpi. Aihe on ajankohtainen, koska tiedetään Y- ja Z-sukupolvien tarvitsevan palautetta säännöllisemmin työyhteisöissä kuin aikaisemmat sukupolvet. Heille ei riitä kerran vuodessa oleva kehityskeskustelu eikä tavoitekeskustelu. (Nuorten työelämäodotukset 2018.) Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata muuttuneen työelämän tarpeisiin: tuetaan Y- ja Z-sukupolvia asian mukaisella palautekulttuurilla ja työelämää monialaisella kehittämisosaamisella.

## 5.2 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työelämän eri sukupolvista, palautteen merkityksestä työelämässä sekä niiden yhteydestä palvelevan johtajuuden kautta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään prosessina, jossa tutkimusaineisto kerätään todellisessa kontekstissa. Menetelmävalintaa puoltaa se, että tutkimuksessa haetaan vastauksia ”mitä” ja ”miten” – kysymyksiin, tutkimuskohteena on tässä hetkessä kyseessä oleva ilmiö ja tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumiin. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157) Tutkimus on kokonaisvaltainen ja systemaattinen kuvaus ilmiöstä, missä menetelmiä ja teoriaa tarkastellaan kokemuksen näkökulmasta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistoon liittyvät tulokset ja näkökulmat vahvistuvat tutkijan oman tietoisuuden lisääntyessä. Tutkimukselle on keskeistä, että

tutkimussuunnitelma tai tutkimusmenetelmät saattavat muokkaantua prosessin kuluessa. ( Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157.) Piekkarin ja Welchin (2011) mukaan tutkimuksen miettiminen alkaa tutkimusasetelman määrittelystä ja tutkimusongelman huolellisesta asettelusta. He pitävät laadullista tutkimusta hyvänä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmänä. (Piekkari & Welch 2011, 183-195.) Tutkimuksen tavoitteena on ilmiön määrittely, analysointi ja ratkaisu sekä tehdä tapauksesta ymmärrettävämpää. Tutkija määrittelee tutkittavan tapauksen, johon valittu konteksti muodostuu. Konteksti vaatii määrittelyn, koska tapahtuman liittäminen siihen on tärkeää. (Eriksson & Koistinen 2005, 3-7; Laine & Bamberg & Jokinen 2007, 9-38.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 45) mukaan tutkimuksen tarkoituksena on lisätä näkemystä ilmiöstä, tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta ja sen taustoista. Tässä tutkimuksessa kontekstina toimii matkailu- ja ravitsemisala ja ilmiönä on palautteen käsitys Y- ja Z-sukupolville. Tutkimuksen avulla haluttiin lisätä ymmärrystä palautteen merkityksestä Y- ja Z-sukupolville, samoin kuin selvittää mitä kehitettävää palautteenannossa olisi.

### **Tutkimuksen aineistonkeruu**

Tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita on tapauksen valinta ja saada tutkittavien näkökulma esiin. Tutkimuksellisten asioiden rinnalla on hyvä miettiä tutkimuksen toteuttamista. Tutkijan tulee huomioida, miten esittää asiaa tutkittaville, onko aineiston saaminen mahdollista ja miten tapausta tutkitaan. Lähtökohtaisesti parastapa on valita tutkijaa kiinnosta aihe, mutta yhtä tärkeää on huomioida käytössä olevat resurssit, joustavuus sekä sisäänpääsy tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen aineistolähteitä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi, dokumentit sekä muistiinpanot. (Eriksson & Koistinen 2005, 27, 21-23.)

Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori (2017) kuvailevat haastattelua tutkijan ja haastateltavan välisenä vuoropuheluna. Hyvärisen ja muiden mukaan haastattelua on tärkeää käyttää menetelmänä, kun haluamme kuulla haastateltavan ajatuksia tai mihin hänen päätelmänsä perustuu. (Hyvärinen ym. 2017, 11-13.) Saaranen- Kauppinen ja muut (2009) kuvailevat, että tutkija tekee aina tulkintoja haastateltavien esittämistä

näkökulmista. Haastattelussa kartoitetaan ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia ilmiöistä ja tutkijan havainnot ovat tärkeitä. Haasteena muodostuukin, haastateltavan tarjoama käsitys ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 52-54.)

Tämän tutkimuksen laadullisen osuuden aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu. Valintakriteereihin vaikutti tutkimuksen ajalliset ja käytännön resurssit johtuen Koronapandemiasta. Tutkimuskohteeni oli matkailu- ja ravitsemisala, johon Koronan vaikutukset alkoivat näkymään maaliskuussa 2020. Matkailu- ja ravitsemisala sulki ravintoloitaan sekä lomautti henkilöstöään, joten haastateltavia oli tästä syystä vaikea saada. Avoin haastattelu koettiin parhaana metodina kerätä tutkimuskysymysten vastaamiseen tarvittava aineisto. Tuomen & Sarajärven (2018, 75) mukaan, haastattelutilanne on ilmiökeskeinen ja haastattelija huolehtii, että keskustelutilanne liittyy tutkimustehtävään. Tutkittavilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelulajin vapaamuotoisuus antaa mahdollisuuden tutkijalle syventävien kysymysten esittämiseen ja haastateltavan tarina on keskeisessä roolissa, kun täysin strukturoimatonta haastattelua viedään eteenpäin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75; Puusa 2011, 83.) Avoimen haastattelun etenemisjärjestys (liite. 2) ja niiden muoto vaihtelivat haastattelutilanteissa. Tutkimuskysymykset ohjaavat tarkentamaan tutkimusta ja ennakkoon pohdittu haastattelurunko auttaa tutkijaa varmistamaan tutkimusongelman löytymisen. Tutkija etenee tutkimaansa ilmiötä kohden erilaisia kysymyksiä esittämällä ja lisäksi tulkitsee siitä syntyvää aineistoa myöhemmin teoriaan peilaten. (Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 24-26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 75-76.)

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tarkoitus on kuvata tapahtuma tai ilmiö niin, että teoria ja käytäntö selittäisivät tutkimusta. Tutkimukseen valitut henkilöt ovat harkittuja ja pystyvät antamaan tutkijalle tarkoitukseen sopivaa tietoa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 134-135; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Avoimen haastattelun kohderyhmäksi valikoitui matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöitä, jotka edustavat Y- ja Z-sukupolvea. Tarkemmaksi kohderyhmäksi valittiin Keski-Suomessa toimivat matkailu- ja ravitsemisalan työntekijät. Ennen varsinaisia haastatteluita, suoritin testihaastattelun. Tällä halusin varmistua avoimen haastattelun me-

netelmästä ja harjoitella haastattelua etukäteen. Haastattelukutsu lähetettiin huhtikuussa 2020 sähköpostitse ja siihen liitettiin mukaan avoimen haastattelun runko (liite. 1). Haastateltavat eivät tienneet kysymyksiä etukäteen. Kutsuja lähetettiin 5 kappaletta. Kutsuja laitettiin 3 kappaletta Y- sukupolville ja 2 kappaletta Z- sukupolville: myönteisiä vastauksia tuli viisi. Haastattelujen ajankohdat saatiin sovittua sähköpostilla sekä puhelimella.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2020. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina johtuen Koronasta, kuten alun perin oli suunniteltu. Haastattelut toteutettiin haastateltavien omalla ajalla ja tilojen toimivuus oli etukäteen selvitetty. Tarkoituksena oli rauhoittaa tapahtuma haastattelun tekemiselle. Haastattelut tallennettiin sekä varsinaiseen sanelimeen että matkapuhelimen sanelimeen, jonka jälkeen ne siirrettiin tietokoneelle. Haastateltavia informoitiin käytännön asioista ennen haastattelun aloittamista ja ennen nauhoitetun haastattelun aloittamista keskustelimme vapaamuotoisesti tutustuen toisiimme, mikä rentoutti haastattelutilannetta. Haastattelut olivat kestoaltaan 0,5-1,0 h. Y-sukupolvien haastattelut olivat kestoaltaan pidempiä kuin Z-sukupolvien haastattelut, mutta sisällöltään hyvin samankaltaisia. Jokaisessa haastattelussa vuorovaikutus oli luontevaa ja keskusteluyhteys löytyi.

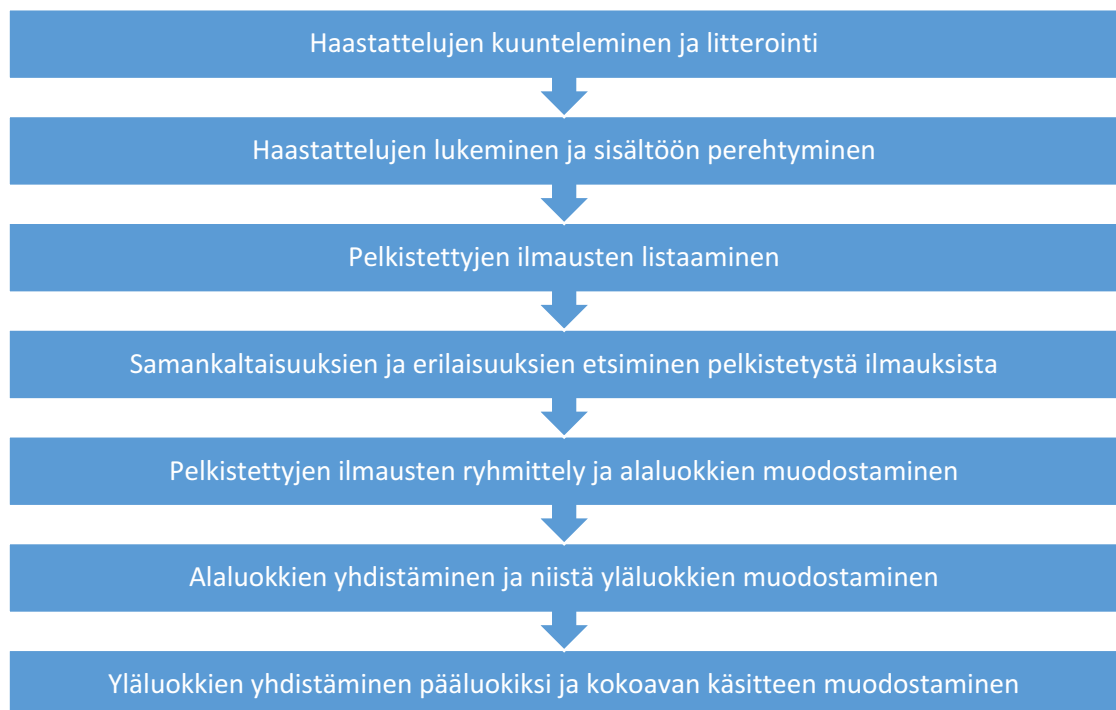
Lisäksi avoimen haastattelun kohderyhmäksi valikoitui YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle-hankkeen projektipäällikkö sekä hankkeessa työskentelevä asiantuntija. Hankkeessa on mukana 12 matkailu- ja ravitsemisalalan pk yritystä Keski – Suomen alueelta. Haastattelukutsu lähetettiin huhtikuussa 2020 sähköpostitse ja siihen liitettiin mukaan avoimen haastattelun runko (liite 3.) Haastattelut toteutettiin toukuussa 2020. Avoimen haastattelun etenemisjärjestys (liite. 4) ja niiden muoto vaihtelivat haastattelutilanteissa. Haastattelut tallennettiin sekä varsinaiseen sanelimeen että matkapuhelimen sanelimeen, jonka jälkeen ne siirrettiin tietokoneelle.

### 5.3 Aineiston analysointi

Tutkijan tehtävänä on sisällön järjestäminen ja teorian sekä empirian kautta koota yhteen tutkittava ilmiö. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 74.) Tässä tutkimuksessa aineisto muodostui avoimista haastatteluista. Avoimet haastattelut litteroitiin melkein

sanatarkasti haastattelun jälkeisinä päivinä tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroitua aineistoa kertyi 7-11 sivua/haastattelu. Litteroinnissa haastateltavat koodattiin kirjaimilla H1, H2, H3 ja niin edelleen. Asiantuntijoiden litteroinnissa haastateltavat koodattiin tehtäväkuvalla sekä päivämäärällä. Litteroinnissa ei otettu huomioon haastateltavien äänensävyä, äänen voimakkuutta tai puhenopeutta. Tutkimusaineisto on tarkastettu useaan kertaan ennen litteroinnin aloittamista mahdollisilta virheiltä.

Hyvärinen ja muiden (2017) mukaan, tutkija lähestyy litteroitua materiaalia uudelleen jokaisen kuuntelukerran kautta. Aineistoa tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta ja tutkijalle tarkentuu haastateltavien tuoma informaatio omien tutkimuskysymyksiensä kautta. (Hyvärinen ja muut 2017, 437.) Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, kun menetelmä sopii hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Aineiston kerääminen sekä sisällönanalyysi etenevät samanaikaisesti. Sisällönanalyysin avulla aineistoa kuvataan sanallisesti ja tutkittavasta ilmiöstä esiin nouseville asioille pyritään löytämään yhteys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 100, 108.) Sisällönanalyysi etenee kuvion 9. mukaisesti.



Kuvio 9. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105).

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on tutkimukselle tärkeän tiedon tiivistäminen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 104-111) mukaan, seuraavaksi merkitään tutkimusongelmaa kuvaavat pelkistetyt ilmaisut. Pelkistetyt ilmaukset taulukoidaan, minkä jälkeen aineisto ryhmitellään ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä muodostetaan ryhmiä, joista muodostuu alaluokka. Alaluokat nimetään ryhmää kuvaavilla käsitteillä. Ryhmittelyn muodostamat alaluokat antavat kuvauksen tutkittavan ilmiön aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-111.)

Taulukko 3. Kuvaus pelkistämisestä ja alaluokan muodostumisesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
”Saan palautetta vain pyydetessä eli en oikeastaan koskaan. En minä sitä edes uskalla pyytää, kun esimieskin on niin kiireinen ja vaikeasti lähestytävää.” (H1)	Palaute pyydetessä Palautteen vähyys.	Palautteen puuttuminen
”Palaute on vain kehittävää, ei mulle tule koskaan positiivista palautetta. Voi kun saisikin joskus kannustavaa palautetta, kai minä joskus teen asioita oikeinkin. Pitäisi itse myös reipastua.” (H3)	Positiivisen palautteen puuttuminen.	Palautteen puuttuminen
”Kyllä me puhutaan palautteesta. On meillä kehitys- ja tavoitekeskustelut, ne on kerran vuodessa. Silloin saan palautetta. Vain silloin. No, edes silloin.” (H5)	Palaute säännöllisemmin.	Palautteen puuttuminen

Taulukko 4. Kuvaus alaluokan tiivistymisestä pääluokaksi

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Palautteen puuttuminen	Palautekulttuuri	Säännöllinen palaute

Tuomen ja Sarajärven (2018, 107-109) mukaan, sisällönanalyysi etenee muodostamalla alaluokista yläluokkia ja yhdistämällä yläluokat pääluokiksi. Pääluokat nimetään aineistoa kuvaavan ilmiön mukaan ja tutkija vastaa, että yhteys alkuperäisdataan säilyy koko analysoinnin ajan. Käsitteiden yhdistelyä jatketaan niin pitkään, kuin se sisällön tärkeyden kannalta katsotaan tarpeelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-109.) Tämän tutkimuksen aineisto luokiteltiin pääluokkien muodostamiin käsitteisiin saakka. Sisällönanalyysin tuloksena saatiin pääluokat säännöllinen palaute, viestintä ja johtaminen. Pääluokat on kuvattu taulukoissa 5-7. Tuomen ja Sarajärven (2018, 108-109) näkemyksen mukaan, tutkija pyrkii muodostamaan käsityksen tutkittavasta tapahtumasta ja löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiinsä. Sisällönanalyysin tuloksiin vaikuttaa empiirinen aineisto, johtopäätökset sekä teoreettinen käsitys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109.) Tutkimuksen tuloksissa (6. luku) esitetään tarkemmin sisällönanalyysin perusteella muodostettujen pääluokkien sisällöt ja perustellaan syntyneet käsitteet.

Taulukko 5. Yläluokkien tiivistyminen säännöllinen palaute -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Henkilökohtainen palaute Suora palaute Palauteilmapiiri Tapa toimia	Säännöllinen palaute

Taulukko 6. Yläluokkien tiivistyminen viestintä -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Vuorovaikutus Sisäinen tiedonkulku Palaverit Kokoukset Digitaalinen viestintä Palautesovellus	Viestintä

Taulukko 7. Yläluokkien tiivistyminen johtaminen -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Esimerkkinä toimiminen Operatiivinen johtaminen Henkilöstöressurssien johtaminen Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Johtaminen

## 6 Tutkimustulokset

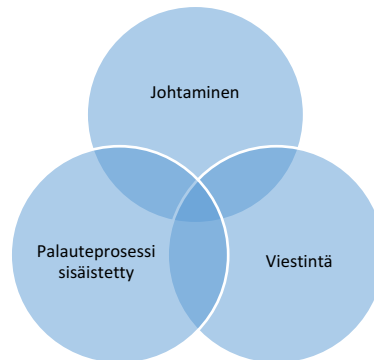
Tutkimusaineiston perusteella ilmiötä, palautteen käsitys Y- ja Z-sukupolville, selittäviksi käsitteiksi nousivat säännöllinen palaute, viestintä ja johtaminen. Viestintä ja johtaminen voivat joko heikentää tai vahvistaa palautteen merkitystä Y- ja Z-sukupolville. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia käsitteiden sisältöjen kautta ja vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka oli esitetty seuraavasti:

1. Millaisia kokemuksia kyseisellä sukupolvella on palautteen saamisesta?
2. Miten palaute tulisi Y- ja Z-sukupolvelle antaa?
3. Kokevatko Y- ja Z-sukupolven edustajat saavansa riittävästi palautetta työyhteisössä?

Tuloksista voidaan todeta, että matkailu- ja ravitsemisalalla Y- ja Z-sukupolvet pitävät palautetta tärkeänä. Tulosten perusteella tutkittavat ymmärtävät palautteen merki-



tyksen työyhteisössä, mikä näkyy heidän ammattitaidossaan sekä vuorovaikutustaidoissaan. Viestinnällä ja johtamisella voidaan vahvistaa organisaation palautekulttuuria tai vastaavasti heikentää yhteisöllisen oppimisen tekijöitä. Alla on esitetty tulokset kiteyttävä malli palautteen merkityksestä organisaatioissa.



Kuvio 9. Malli palautteen merkityksestä organisaatiossa

## 6.1 Säännöllinen palaute matkailu- ja ravitsemisalalla

Haastateltavat toivat esille säännöllisen palautteen tärkeyden. He korostivat palautteen olevan tärkeää oman kehittymisen ja työmotivaation kannalta. Säännöllinen palaute on haastateltavien mukaan asiantuntijuutta ja kuuluu hyviin työyhteisötaitoihin. Luottamus esimieheen sekä rehellisyyteen perustuva vuorovaikutus korostuivat hyvinä ominaisuuksina jatkuvassa palautteessa. He korostivat yksilön toimintaa, mutta säännöllisen palautteen pelisäännöt he kuvailivat myös organisaation sisäiseksi prosessiksi. Kerran vuodessa toteutettavat kehitys- tai tavoitekeskustelut eivät riitä säännölliseksi palautteeksi. Kaikki haastateltavat toivoivat arjessa tapahtuvaa jatkuvan palautteen käytäntöä, joka perustuu nykyhetkeen. Säännöllisen palautteen vaikutuksia osa haastateltavista piti niin tärkeinä, että se vaikuttaa työhön sitoutumiseen.

*Minä saan palautetta vain pyydettyäessä. En aina edes ymmärrä, mitä esimies minulle sanoi. Mun mielestä vanhemmat esimiehet antaa paremmin palautteen kuin nuoremmat esimiehet. (H2)*

*Saan vain kerran vuodessa palautetta. On se liian vähän. Vain kehitystai tavoitekeskusteluissa. Sitten se palaute tulee kuin saavista. Yritän sitä sitten sisäistää. (H4)*

*Mun esimies kyllä hokee, että onko kaikki hyvin, mutta kun yritän sanoa, sille jotain, niin se meni jo. Milloin se palaute sitten sanotaan tai pyydetään? APUA? (H1)*

Haastateltavat liittivät suoran palautteen antamisen palautteen esimerkillisyyteen. Suoran palautteen nähtiin välittyvän heti, ja samalla väärinymmärryksiltä vältytään. Positiivisella työilmapiirillä katsottiin olevan merkitystä käytännön osaamiseen, ja työskenteleminen yhdessä koettiin tärkeäksi myös palautetaitojen kehittymisen kannalta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että positiivisella palautteella on vahvistava ominaisuus ja sitä on helpompi työtoverille myös arjessa antaa. Aineistosta ilmeni myös, että haastateltavat korostivat rakentavan palautteen haasteellisuutta säännöllisessä palautteen annossa. Rakentavan palautteen nähtiin toimivan muutoksesta tai vahvistamisesta sekä välttämättömänä ammatillisen kasvun prosessina. Haastateltavat kokivat korjaavan palautteen antamisen työtoverille haastavaksi. Sen nähtiin olevan jopa mahdotonta työntekijöiden välillä.

*Positiivista palautetta on helpompi antaa. En pysty antamaan rakentavaa palautetta työkaverilleni, hän hermostuu siitä. (H5)*

*Mua välillä ihan hirvittää sanoa se rakentava palaute toiselle, kun sieltä voi tulla takaisin mitä vaan. Vaikka tiedän, että mun pitäisi tuo asia nyt sanoa, niin en vaan pysty. (H4)*

*Kyllä meillä palautetta annetaan, ei siitä kaikki tykkää, ne ei osaa ottaa sitä sillei oikein. Ne suuttuu. Kun puuttuu niiden töihin. (H1)*

Haastateltavien mukaan rakentavaa palautetta tulisi antaa myös esimiehille. Esimiehiin kohdistuvassa rakentavan palautteen annossa koostuivat haastateltavien mukaan esimiehen pelottava persoona, esimiehen vähättelevä asenne palauteprosessia kohtaan, heikot vuorovaikutustaidot sekä esimiehen kyky johtaa itseään. Toiveena oli

esimiehen positiivinen suhtautuminen rakentavaa palautetta kohtaan, jolloin kaikki voivat olla mukana palautteen antajina ja saajina.

*Minulla on miesesimies. Hän tiuskii ja loukkaa sanoillaan. Sanoo ensin ja miettiin vasta sitten. En ole missään työyhteisöissä saanut näin huonosti annettua palautetta kuin häneltä. (H2)*

*En uskalla sanoa esimiehelleni rakentavaa palautetta. Kun hänellä on huono päivä, niin sen kuulevat kaikki, jopa asiakkaat. Silloin on hyvä päivä, kun hän ei ole töissä. (H5)*

*Olen kyllä antanut esimiehelleni palautetta, se meni huonosti. Hän suuttui. Olen miettinyt jopa irtisanoutumista hänen takiaan. En pelkän palautteen takia, vaan kokonaisuudessaan hänen takiaan. (H3)*

Osa haastateltavista toi esille näkökulman naisiesimiehen antamasta palautteesta suhteessa miesesimiehen palautteeseen. Haastateltavien mielestä naisiesimies pystyy muotoilemaan palautteensa rakentavammin kuin miesesimies. Haastateltava kaksi (H2) sanoi, että miesesimies saattaa sanoa palautteen piilovinoiluna työntekijälle, mikä tuntuu työntekijästä todella ilkeältä. Haastateltava neljä (H4) toi esille miesesimiesten suoruuden. Suoruus on miesesimiehillä mennyt epäasiallisuuden puolelle palautteenannossa ja sanavalinnat tilanteessa eivät ole olleet onnistuneita. Haastateltavien mielestä suoruutta palautteenannossa kaivataan, mutta sanavalinnat tulee olla esimiehen toimesta harkittuja.

## 6.2 Viestintä matkailu- ja ravitsemisalalla

Kaikkien haastateltavien mukaan vuorovaikutus matkailu- ja ravitsemisalalla on keskustelevaa, avointa sekä oma-aloitteista. Tiedon jakamiseen, vuorovaikutukseen sekä laatuun ja määrään vaikuttavat työn erityispiirteet sekä informaatiokäyttäytyminen.

Kaikki haastateltavat pitivät vuorovaikutusta parhaana tiedon jakamisen välineenä.

Osa haastateltavista piti vuorotyötä haasteena tiedon jakamisessa. Viikkopalaverit

sekä kuukausipalaverit nähtiin tärkeinä, ja niitä on hyvä olla tukemassa myös vuosittaiset organisaation kehityspalaverit. Joustavuutta ja kompromissiratkaisuja tarvitaan haastateltavien mukaan alalla, ja osallistavan vuorovaikutuksen nähtiin vaikuttaneen positiivisesti keskinäisiin suhteisiin. Informaatiokäyttäytyminen on vastuullista ja oma-aloitteista. Tietoa jaetaan ja kollegoita neuvotaan sekä opastetaan. Aineistosta nousi esille, että oman roolin merkitys tiedon jakamisessa on sisäistetty. Vuorovaikutustilanteissa korostuivat suoraan puhuminen, oman näkemyksen perusteleva, kuunteleva, kyselevä ja kyseenalaistaminen.

*Meillä kyllä infoa jaetaan ja on käytössä erilaisia viestintävälineitä niille, jotka ovat vapaapäivillä. He lukevat infot sitten, kun tulevat töihin. Ja aina saa kysyä! (H2)*

*Tämä ala on semmoinen, että pakko välillä vaihtaa työvuoroja ja joustaa muutenkin, me ollaan joustavia ja kysytään ne vaihdot suoraan kasvokkain. Täällä ei tuppisuut pärjää. (H4)*

Esimiesviestinnällä on myös merkitystä. Esimiesviestinnässä on tärkeää haastateltavien mielestä, että esimies tuntee henkilöstönsä, pystyy viestimään asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi. Konfliktin ratkaisutaitoja pidettiin tärkeinä ominaisuuksina sekä sitä, että mahdollisessa muutostilanteessa esimies omalla organisointitaidollaan hallitsee muutostilanteet. Kasvokkain viestimistä pidettiin arvokkaana, sillä se saa henkilöstön tuntemaan itsensä tärkeäksi.

*Mun mielestä asiallista viestintää ei ole post-it-lappu viestintä työntekijälle. Tai, julkinen nöyryytys kaikkien työntekijöiden edessä. Olisin toivonut keskustelua kahden kesken, kiitos. Keskustelussa voi myös tarkistaa, että tarkoittiko tuota, vai tätä? (H2)*

*Kun tulee muutostilanteita töissä, niin on tosi tärkeää, että miten se asia sanotaan. Sen käsittää niin äkkiä väärin. Välillä kyllä tuntuu, että kaikki mitä sanotaan, niin se käsitetään väärin. (H1)*

Haastatteluissa nousivat esille sanattoman viestinnän haasteet vuorovaikutuksessa. Tilanteet syntyvät työyhteisössä nopeasti, ja ne ovat sidoksissa ympäröivään aikaan ja kulttuuriin. Kehon kielen tulkitseminen ja työntekijöiden arvostaminen siinä het-

kessä koettiin osittain vaikeaksi, koska negatiivisia signaaleja pääsi syntymään. Arvostus toista työntekijää kohtaan on osan mielestä monimutkainen asia, koska työntekijällä itsellään ei ole osaamista ratkaista ristiriitoja. Henkistä kuormittavuutta aiheuttivat sanattoman viestinnän ymmärtämättömyys, esimiesviestinnän puuttuminen ja palautekulttuurin heikkous.

*Välillä kehonkieli vaan kertoo, että ole hiljaa. (H1)*

*Meillä on jotain ihme supinapiirejä ja kun tulen paikalle, niin ne hiljenee. No, puhuuko ne musta vai kenestä? Ei voi tietää. Todella arsyttävää. Se ei johdu edes siitä, että on miehiä tai naisia työpaikalla, kaikki supisee. (H5)*

*Huomaanhan mä, että mä aiheutan nyt jotain tilannetta työpaikalla. En minä tiedä mitä sille pitää tehdä! Katsoa, että se tilanne menee ohi vai puhua sen tyyppin kanssa? (H3)*

Digitaaliset viestintälaitteet ovat monipuolisesti käytössä. Viestintään ja tiedottamiseen on käytössä erilaisia sovelluksia sekä työntekijöille että asiakkaille. Tiedon jakamiseen on erilaisia viestintävälineitä, ja ne on määritelty sisäisen ja ulkoisen viestinnän mukaan. Sähköinen viestintä on lisääntynyt kaikilla haastateltujen työpaikoilla, mutta se ei korvaa päivittäistä vuorovaikutusta. Osa haastatelluista vastasi, että heillä on työyhteisön sisäisenä palautekanavana käytössä palautelaatikko, johon voi anonyymisti pudottaa palautteensa. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet kerran vuodessa tavoite- tai kehityskeskusteluun, ja lisäksi aineistosta nousi esille, että säännöllisiin toimintatapoihin kuului osalle positiivisen palautteen kertominen koko tiimille. Sähköistä palautteenantojärjestelmää ei ollut haastateltavien sisäisessä käytössä, mutta sitä pidettiin hyvänä kanavana tuoda palaute nopeasti keskusteluun.

*Miksei ole kehitetty mitään sovellusta palautteen antamiseen työpaikoilla? Me muutenkin käytetään puhelimia niin paljon, niin voitaisiin antaa palaute myös puhelimella kätevästi. Joku arvostele työpäiväsi tai anna palautetta esimiehellesi voisi olla kätevä työpäivän päätteeksi. (H4)*

*Puhelinsovellus olisi meidän sukupolvemme juttu, mehän muutenkin selataan luuria koko ajan, niin voitaisiin antaa myös palaute puhelimella. Se olisi siis suoran palautteen lisänä. Se ei saa korvata sitä. (H1)*

*Asiakkaille on käytössä sähköisiä sovelluksia, niin miksei meille työntekijöille voisi olla myös. Jos olisi joku puhelinappi, niin uskaltaisi antaa palautetta rohkeammin, niin kuin anonymisti. (H5)*

### 6.3 Johtaminen matkailu- ja ravitsemisalalla

Operatiivinen johtaminen ja esimerkillä johtaminen nousivat aineiston mukaan tärkeimmiksi asioiksi esimiestyössä. Myös henkilöstöressurssien johtamisella nähtiin olevan merkitystä, koska työajat vaihtelevat. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja osaamisen jakaminen nähtiin hyvän johtajan ominaisuuksina. Lisäksi asenteen johtamiseen tulee olla kutsumuksen kaltainen ja henkilöstön kanssa käytävän dialogin tulisi olla jatkuvaa. Operatiiviseen johtamiseen osallistuminen koettiin luottamusta herättäväksi ominaisuudeksi. Myös esimerkillä johtamisella vaikuttaisi olevan haastateltavien mukaan merkitystä. Haastateltavien mukaan esimerkillä johtaminen on rohkeaisemista, vilpittömyyden läsnäoloa, virheiden sallimista, kannustamista, avun pyytämistä ja tarjoamista. Hyvän johtamisen nähtiin olevan valmentavaa, keskustelemaa ja työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia vahvistavaa. Aineistosta nousivat esille myös esimiehen vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus, kuuntelemisen taito ja ihmisten erilaisuuden tunnistaminen. Lisäksi persoonana esimiehen tulisi olla haastateltavien mukaan motivoiva, yhteistyökykyinen ja matkanjohtaja.

*Esimiehen tulee olla auktoriteetti, mutta asioista pitää pystyä keskustella. Virheitä saa tehdä, myös esimies. Hyvä esimies kannustaa ja tsemppaa, on läsnä, mutta kuitenkin huomaamaton. (H5)*

*Mulla on tosi haastava esimies. Se ei osaa johtaa meitä eikä itseään. Semmoisen kanssa on vaikea työskennellä. Jos oliskin vaan sosiaaliset taidot hukassa, mutta sillä on kaikki hukassa. Koko paketti on vaan sekaisin. (H2)*

*Mulla on ollut muutama hyvä ja yksi kurja esimies. On niissä eroa. Nyt osaa arvostaa sellaista esimiestä, joka osaa hommansa ja tukee meitä työntekijöitä. Kyllä sellaisessa työssä on kiva olla. Paras esimies on sellainen, joka motivoi, kannustaa, ja näyttää meille kaikille suunnan. (H3)*

Kaikki haastateltavat olivat joutuneet esimiehen epäasiallisen käytöksen kohteeksi jossain vaiheessa työuransa aikana. Y-sukupolvilla oli kokemusta usean eri esimiehen alaisuudessa toimimisesta, kun Z-sukupolvien kokemus rajoittui vasta muutamaaan. Epäasialliset tilanteet johtamisessa olivat syntyneet työyhteisöissä odottamatta. Kaikkia syntyneitä tilanteita ei mitenkään edes pyritty peittelemään muilta työntekijöiltä eikä asiakkailta, ja pahimmillaan tilanne oli johtanut esimiehen henkilökohtaiseen maltinmenetykseen.

*Meillä sattui semmoinen tilanne, että oli tehty väärä ruoka asiakkaalle. Siitä tuli asiakaspalaute. Esimies haukkui mut aivan lyttyyn, vaikka en edes sitä ruokaa valmistanut, vaan mun kollega. Yritin siinä sanoa, että sano se palaute tohon mun viereen, kun se sen ruuan tekikin. Mut ei se esimies kuunnellut, vaan jatkoi pallo punaisena huutamista. Siinä seisoi asiakas, sitten seisottiin minä ja mun kollega ja se meidän esimies. Oli tosi kurjaa. Kyllä se asiakaskin vähän kattoi. Näin meillä asiat hoituu. (H5)*

*Olen saanut niin huonoa perehdytystä ja vähättelyä esimiehen toimesta, että jouduin jopa hänen takiaan vaihtamaan harjoittelupaikkaa. Olin hänelle näkymätön. Hän teki oloni niin mahdottomaksi ja vaikeaksi, että aloin jopa fyysisesti oirehtimaan. Kun vaihdoin toiseen paikkaan harjoitteluun, niin sain ihanan kokemuksen. Onneksi. Ei ole alalle kovin hyvää mainosta tuommoinen dissaaminen. (H1)*

*Mun työpaikassa työvuorolista on vallankäytön väline mun esimiehelle. Kun pyytää jotain vuoroa, niin varmasti saa jonkun muun vuoron, kuin pyydetyt. En minä niitä työvuoroja turhaan pyydä vaihtamaan. Olisi kiva kehittää työyhteisöä yhdessä, mutta ei meillä pysty. Ollaan me yritetty. Esimies ottaa kaikki ideat itselleen tai tyrmää kaikki ehdotukset pyssynä alas tai kerran se menetti ihan malttinsa ja flippasi täysin koko porukan edessä, kun me kuulemma aina ollaan jotain vaatimassa. Siinä se on kyllä reilu, että kaikki joutuu sen tulilinjalle tasaisesti. (H4)*

Haastattelin tutkimukseeni YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle- hankkeen projektipäällikköä sekä hankkeen asiantuntijaa, jotka kertoivat hankkeen tavoitteista sekä toimenpiteistä. Matkailu- ja ravitsemisala kärsii työvoimapulasta ja tarkoitus on yhteisöllisen oppimisen ja johtajuuden kautta saada Y- ja Z-sukupolvea johdettua oikein organisaatioissa. Hanke on aloitettu vuonna 2018. Hankkeessa on mukana 12 matkailu- ja ravitsemisalan pk yritystä Keski - Suomen alueelta. Hankkeessa on saatu

onnistuneita tuloksia työpajatoiminnasta ja vertaistuki on koettu erityisen tärkeänä lähiesimiesten keskuudessa.

Hankepajoissa on keskusteltu työelämän murroksesta sekä johtamisen muuttumisesta valmentavaan suuntaan. Arvostava johtaminen, arvostava vuorovaikutus sekä palautekulttuuri ovat nousseet keskeisiksi teemoiksi jo alkukartoitus vaiheessa. Projektipäällikkö ja asiantuntija nostivat esille näkemyksen, että esimiehenä joutuu useammin perustelemaan näkökantaansa nuoremmille työntekijöille nuorten kyseenalaistaessa asioita. Nuoret ovat tottuneet jo lapsuudessaan kyseenalaistamaan asioita, joten toimintatapa on tavanomainen kyseiselle sukupolvelle.

Y- ja Z-sukupolvea saattaa kiinnostaa yrityksen taloudellinen tilanne. Projektipäällikön mukaan yhdessä yrityksessä nuoret työntekijät olivat kiinnostuneita kuulemaan organisaation taloustiedoista, mitä aikaisemmin ei ollut organisaatiossa esiintynyt. Lähiesimies kuuli tämän nuorten toiveen ja toi taloustiedot yhteiseen palaveriin käsittelemään.

Viestintä ja vuorovaikutus on tunnistettu tärkeäksi johtamistaidoissa. Avoimuudella ja arjen pienillä onnistumisilla pystytään saavuttamaan muutoksia yrityksissä.

*Yhdessä yrityksessä tehtiin vuorotyötä ja kun yrityksessä ruvettiin pitämään palautepäiväkirjaa kenen kanssa olit jutellut ja koska, niin palautepäiväkirjasta huomattiin, että oli työtovereita, joiden kanssa et ole jutellut koskaan, kun oletkin ollut eri vuorossa aina. Kyllä edellytys on, että keskustelua täytyy syntyä kaikkien kanssa jossain välissä. Tämmöinen oivallus syntyi palautepäiväkirjanpidosta. (Projektipäällikkö 4.5.2020)*

*Eräs pitkän kokemuksen omaava työntekijä sanoi, että kyllä minä olen ruvennut miettimään, että miten minä ohjaan työntekijöitä. Perustelen pehmeämmin asiani. (Asiantuntija 5.5.2020)*

Projektipäällikön mukaan palautteen antaminen sekä saaminen on muuttunut nuorten sukupolvien myötä. Palautetta voi antaa arkipäiväisistä asioista ja palautetta tulee antaa säännöllisemmin kuin vanhempien sukupolvien kohdalla on opittu. Yhdessä



yrityksessä asia oli nostettu esille niin, että työntekijöiltä kysyttiin, miten kukin haluaa palautteen annettavan. Asiasta ruvettiin keskustelemaan ja jokainen sai vaikuttaa omaan palauteprosessiinsa. Yrityksessä oli aina keskusteltu paljon, mutta keskustelu palautteen antamisesta sekä saamisesta oli jäänyt vähemmälle. Kun asia otettiin avoimesti esille, niin prosessista tuli läpinäkyvää.

Projektipäällikön ja asiantuntijan mukaan hanketyöryhmissä on noussut esille näkökulma Y- ja Z-sukupolvien työyhteisötaidoista. Aikaisempien sukupolvien kohdalla työyhteisötaidot käsitteenä oli perusolettama; työelämän pelisäännöt ovat työntekijöillä hallussa. Olemme kasvaneet eri aikakausilla ja tulemme eri taustoista. Nuorten kanssa työssäolosääntöjä saattaa joutua enemmän kertaamaan. Esimiehen rooli on tukea nuoria työolotaitoihin ja ohjeistaa oikea suunta työyhteisössä. Lähiesimiesten työaika voi kulua yleisten käytössääntöjen kertaamiseen, henkilökohtaisen puhelinkäyttämisen opettelemiseen, miksi töihin on tärkeää tulla työvuorolistassa ilmoitettuna aikana ja miten töissä tulee yleensäkin olla sekä toimia. Nuoret kyllä sitoutuu työelämän pelisääntöihin, kun säännöt perustellaan ja keskustellaan lävitse.

YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle – hankkeen projektipäällikkö sekä asiantuntija toivat esille haastattelussaan, että valmentavan johtajuuden käsitteet ja vuorovaikutuksen merkitys on tunnistettu hyvän johtajuuden ominaisuuksiksi myös hankeryityksissä. Y- ja Z-sukupolvi on tottunut kyseenalaistamaan asioita säännöllisesti, mikä näkyy myös esimiestyöskentelyssä. Kyseenalaistamisesta saattaa välittyä esimiehelle tunne, että Y- ja Z-sukupolville ei mikään vastausvaihtoehto ole riittävä tai nuoret ovat tarvitsevia ja vievät enemmän esimiehen aikaa kuin vanhempi sukupolvi.

Projektipäällikön mukaan, lähiesimiesten tulee käydä työkäyttämisen sääntöjä lävitse Y- ja Z-sukupolvien kanssa useammin kuin aikaisempien sukupolvien kanssa. Tervehtiminen, kuinka työpaikalla ollaan ja toimitaan sekä oman puhelimen kanssa toimiminen saattaakin olla asioita, joita joutuu esimiehenä kertaamaan toistuvasti. Nuorissa sukupolvissa on myös valtavasti energiaa ja valovoimaa. Projektipäällikkö ja asiantuntija toivat esille Y- ja Z-sukupolven idearikkautta sekä vastuullisuuden. Hanketyöryhmissä on nostettu esille Y- ja Z-sukupolvien tarmokkuus sekä näkökulma

siitä, että kyseinen sukupolvi kykenee työurallaan saavuttamaan vaikka mitä niin halutessaan.

## 7 Pohdinta

Palautteella on vaikutusta työelämässä. Kunnianhimoinen tavoite olisi antaa palaute oikea-aikaisesti ja työntekijää arvostaen. Palaute on kuin verkollalyöntikisa. Siihen tarvitaan vastapari. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 297-298) mukaan hyvä muistisääntö rakentavassa palautekulttuurissa on onnistumisiin keskittyminen. Muistisääntö ajattelumallissa on, että palautteesta 80 % kohdentuisi henkilön onnistumisiin ja 20 % kehitettäviin asioihin. Pihan ja Poussan (2012, 57) mukaan palaute ei saa olla salattua, ja jokaisella on edellytykset kehittyä hyväksi palautteenantajaksi ja saajaksi.

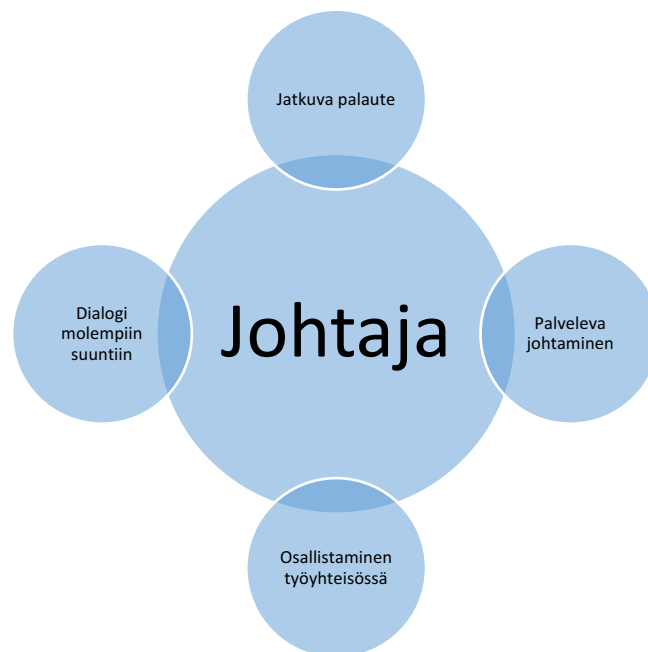
Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaisia käsityksiä palautteesta Y- ja Z-sukupolvella on. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat: millaisia kokemuksia kyseisellä sukupolvella on palautteen saamisesta, miten palaute tulisi Y- ja Z-sukupolvelle antaa ja kokevatko Y- ja Z-sukupolvi saavansa riittävästi palautetta työyhteisössä. Avoimen haastattelun avulla selvitettiin matkailu- ja ravitsemisalalan yritysten työntekijöiden käsityksiä palautteen nykytilasta, palautteen tärkeyttä sekä palautekäytänteitä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin, että säännöllistä palautetta eli jatkuvaa palautetta Y- ja Z-sukupolvet tarvitsevat. Tulosten mukaan säännöllisen palautteen antaminen on jäänyt puuttumaan. Säännöllinen palaute kuuluu hyviin työyhteisötaitoihin ja rakentavan palautteen antamista sekä vastaanottamista tulisi harjoitella työyhteisöissä. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen hyvä ja avoin luottamussuhde työntekijöihin korreloi positiivisesti säännöllisen palautteen määrään. Lappalainen ja muut (2019) ovat todenneet, että palaute tulisikin kohdentaa henkilön persoonaan, jolloin se ohjautuu arvostavasti työntekijään. Kerran vuodessa toteutettavat tavoite- ja kehityskeskustelut eivät yksistään riitä kehittämään palautekulttuuria, vaan se tarvitsee parikseen viikkopalaverit, kuukausipalaverit sekä organisaation vuosittaiset kehityspalaverit. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että suoran palautteen nähtiin välittyvän

heti ja usein vältyttiin väärinymmärryksiltä, kun palaute ei tullut kiertoteiden kautta. Näiden tulosten perusteella näyttäisi siltä, että palautteen antamisen tiheys Y- ja Z-sukupolville, riippuu yksilöllisistä tekijöistä. Tutkimuksen mukaan osa piti säännöllisen palautteen vaikutuksia niin merkittävänä, että sillä on vaikutuksia työhön sitoutumiseen.

Kannustava työyhteisö ja yhdessä tekeminen nähtiin tulosten mukaan palautetaitoja edistävänä ominaisuutena. Positiivista palautetta työyhteisöissä annetaan arjen lomassa, mutta tulosten mukaan sitä voisi tulla lisääkin vahvistamaan arjen onnistumisia. Rakentavan palautteenannon koettiin olevan haastavaa sekä työntekijällä että esimiehelle. Voiko tähän olla syynä palautekulttuurin heikkous työyhteisössä? Rakentavan palautteen antaminen työyhteisössä vaatii luottamusta ja turvallisen ilmapiirin. Esimiehen positiivinen suhtautuminen rakentavaa palautetta kohtaan, missä kaikki voisivat olla mukana palautteen antajana ja saajana kannustaisi rakentavampaan palautekulttuuriin. Hierarkkinen johtamiskulttuuri ja kovat arvot johtamisessa saattavat vaikeuttaa palautteen antamista esimiehelle. Esimiehiä koskeva palaute voitaisiin antaa anonyymisti, mikäli työntekijä kokee, että ei muuten siihen kykene. Tutkimustulokset palautteen tärkeydestä organisaatioissa ovat verrattavissa Lappalaisen ja muiden (2019) tutkimukseen, jossa saatiin samansuuntaisia tuloksia.

Tutkimuksen tuloksena syntyi malli onnistuneesta palautekulttuurista. (Ks. kuvio 11.) Säännöllisesti annetulla palautteella, onnistuneella vuorovaikutuksella ja palvelevalla johtamisella on merkitystä. Onnistuneen palautekulttuurin pääteemat: jatkuva palaute työntekijän tarpeisiin kohdentuen, dialogisuus työntekijöiden ja esimiehen välillä, palveleva johtaminen sekä osallistaminen työyhteisössä luo rakentavan palautekulttuurin. Mallin keskiössä on esimies. Esimiehen tehtävä on johtaa prosessia ja kantaa siitä päävastuu. Onnistuneen palautekulttuurin ylläpitäminen vaatii organisaatiolta sitoutumista sekä pitkäjänteisyyttä. Vain näin saavutetaan onnistunut lopputulos.



Kuvio 11. Onnistunut palautekulttuuri

Tulosten mukaan vuorovaikutukseen vaikuttavat merkittävästi matkailu- ja ravitsemisalalan erityispiirteet ja informaatiokulttuuri. Työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta pidettiin tärkeimpänä tiedon jakamisen kanavana, vaikka vuorotyö asettaa sille toisinaan haasteita. Kollegoita neuvotaan sekä opastetaan oma-aloitteisesti ja ammattitaidosta ollaan ylpeitä. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että matkailu- ja ravitsemisala on palveluala, missä sosiaaliset taidot korostuvat. Olisiko tämä yhtenä syynä siihen, että alalle hakeutuukin aika usein sosiaalisesti lahjakkaita henkilöitä?

Esimiesviestinnällä on merkitystä ja esimiehen selkeä, ymmärrettävä viestintä luo vakuuttavuutta ja ammatillisuutta. Kupiaksen ja muiden (2011, 121) näkemyksen mukaan, vuorovaikutustilanne on aina ainutlaatuinen ja siihen tulee esimiehen valmistautua huolella. Esimiehen konfliktin ratkaisutaidot näyttäytyy tulosten mukaan yhteisön rakentajana ja arvostuksena esimiestä kohtaan. Tulosten mukaan nähtiin, että nuoret arvostavat kasvoitusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä saattaa asettaa tu-

levaisuudessa haasteita, kun esimies voi työskennellä eri työpisteessä kuin työntekijä. Pystyykö verkkotyökaluilla luomaan samankaltaisen vuorovaikutussuhteen kuin samassa kiinteistössä työskennellessä?

Tutkimuksen mukaan sanattoman viestinnän haasteet koettiin vuorovaikutuksen hidasteena. Tunteiden sanoittaminen ja kehon kielen tunnistaminen on hyvä tiedostaa sekä pyrkiä kehittämään niitä ominaisuuksia. Tutkittavat olivat oivaltaneet saman, minkä Kupiainen ja muut (2011,126) mainitsevat teoksessaan; sanattoman viestinnän pohtiminen ja ymmärtäminen on sallittua ja sanattomaan viestintään voimme jokainen vaikuttaa. Voisiko työnantaja tukea tässä asiassa työntekijöitä koulutuksella?

Tutkimukseen osallistuneista kaikki mainitsivat digitaalisten viestintälaitteiden merkityksen sähköisessä viestinnässä, mutta se ei korvaa päivittäistä vuorovaikutusta. Sähköisiä palautejärjestelmiä on käytössä asiakkaille ja sähköistä palautteenantojärjestelmää toivottiin työntekijöidenkin saataville. Palauteappi ja mobiilisovellus palautteenantovälineenä nähtiin perinteisten palautemuotojen rinnalle tukemaan arjen sujuvuutta.

Onnistuin tutkimuksessani havaitsemaan johtamisen merkityksen, mikä tulee myös esille Viitalan ja Jylhän (2019, 357) teoksessa. Tuloksissa korostuivat operatiivisen johtamisen tärkeys sekä esimerkillä johtaminen. Tulosten mukaan kaikilla oli positiivisia kokemuksia hyvästä esimiestyöstä. Hyvällä esimiehellä on isot korvat; hän kuulee ne pienetkin nyanssit. Esimieheltä vaaditaan henkilöstöresurssien tuntemusta ja työntekijätarpeiden oikea-aikaista tunnistamista alan erityispiirteiden vuoksi. Matkailu- ja ravitsemisalalla asiakasvaihtelut ovat suuria ja tilanteet saattavat muuttua nopeasti, joten henkilöstön osaamisen tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen on välttämätöntä. Yleisesti ottaen esimiehen asenteen tulee olla kunnossa johtamiseen. Intohimo ja tahtotila johtamiseen tulee olla kunnossa. Viitalan ja Jylhän (2019 19-20) mukaan, johtajan aitous välittyy työntekijöille ja vuorovaikutuksesta tulee luontevampaa.

Osa tutkimukseen osallistuneista toi esille näkökulman: naisiesimies palautteenantajana suhteessa miesesimieheen. Tutkittavien mielestä naisiesimies pystyy antamaan

palautteen rakentavammin, näkemään asiakokonaisuuden selkeämmin ja muotoilemaan palautteen lempeämmin kuin miesesimies. Miesesimiehen haasteet palautteenantajana olivat piilosarkasmi, mikä sai työntekijän kokemaan ammatillista alemmuutta tai liiallinen suoruus, mistä aiheutui työntekijälle epäasiallinen palautekokemus. Tutkittavien mielestä naisiesimiehet mieltivät enemmän sanomisiaan, kuin miesesimiehet. Olisiko meillä sitten käyttäytymisen välisiä eroavaisuuksia miesten ja naisten kesken? Voiko tätä selittää vain persoonana eroavaisuuksilla? Voisiko se sitten olla niin, että naiset ovatkin herkempiä aistimaan asioita sekä ehkä empaattisempia palautteenantamisessa? Ja miehet dominoivempia kuin naiset?

Tulosten mukaan esimiehen epäasiallinen käytös on valitettavan yleistä. Matkailu- ja ravitsemisala on palveluala, missä toiminta perustuu asiakkaiden kohtaamiseen ja vahvasti vuorovaikutukseen. Asiakaspalvelutilanteissa ollaan usein ihmisten huippuhetkissä, joten on todella surullista, jos esimiehen henkilökohtainen maltinmenetyks osuu juuri tähän asiakaspalvelutilanteeseen. Olisiko tässä nyt jäänyt oivaltamatta se palvelunmerkitys? Tutkimuksessa tuli esille työntekijään kohdistuvaa vähättelevää puhetta, hänestä tehtiin näkymätön. Millainen ihmiskäsitys eli ihmiskuva on esimiehellä, joka kohtelee näin työntekijää? Onko tässä joku vähättelevä asenne taustalla, joka saa toimimaan noin? Työmarkkinoilla menossa sukupolven vaihdos, ja uusi sukupolvi on astumassa työelämään. Esimiehen tulisi toimia palvelevan johtajuuden näkökulmasta niin, että työntekijä saa vahvistua toimijuudessaan ja kasvaa timantiksi. Tutkijana ahdistuin, kun tutkimuksen tulokset osoittivat näin heikkoa johtajuutta. Samaan aikaan matkailu- ja ravitsemisala kärsii työntekijäpulasta (Tuomaala 2019). Alan imagon kannalta tulos on äärimmäisen huono signaali.

Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että tämän päivän johtaminen on valmentavaa johtamista. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan suunnan näyttämistä ja kasvuprosessissa tukemista, jotka kuuluvat palvelevaan johtajuuteen. Työyhteisössä tulee luoda arvopohja itseohjautuvalla työskentelyllä ja kannustaa työntekijöitä kyseiseen suuntaan. Myös Viitalan ja Jylhän (2019, 330-331) teoksessa työntekijöitä kannustetaan työskentelemään itseohjautuvasti sekä kehittymään oman alansa ammattilaisiksi. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 61) mukaan esimies pystyy myönteisen ilmapiirin

luomisella auttamaan työntekijöitään, jotta heidän psykologinen pääomansa kehittyy. Positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen ja työntekijöiden kannustaminen työyhteisössä koettiin työmotivaation kannalta tärkeiksi. Viitala ja Jylhä (2019, 285,286) toteivat teoksessaan henkilöstön motivoinnin olevan ensiarvoisen tärkeää. Kukaan ei jaksakaan työskennellä negatiivisessa työyhteisössä pitkään, vaan iloa ja naurua tarvitaan. Tulosten mukaan hyvä esimies ei ole virheetön. Erehdysten kautta oppiminen nähtiin voimavarana, jonka tulisi kuulua hyvään johtajuuteen. Hyvä johtaja sallii virheet itselleen sekä työntekijöilleen. Hyvä esimies tunnistaa työntekijöidensä erilaisuuden ja esiintyy ryhmänsä edessä matkanjohtajana.

Erinomaisenkaan laivan kkiparin ei kannata loukkaantua nuorten kyseenalaistaessa esimiehen näkökulmia. Projektipäällikkö ja asiantuntija toivat omassa haastattelussaan esille näkemyksen Y- ja Z-sukupolvien taipumuksesta vaatia perusteluita arjen päätöksille. Kyseinen sukupolvi on kasvatettu pohtimaan sekä kyseenalaistamaan asioita, joten toimintatapa on luontevaa kyseiselle sukupolvelle. Tästä saattaa toki muodostua esimiehelle tunne, että esimiestyö vaatii ajallisesti enemmän resursseja kuin aikaisemmin. Tai, onko Y- ja Z-sukupolvi kyseenalaistamassa esimiehen ammattitaitoa?

Projektipäällikön ja asiantuntijan haastatteluissa ilmeni, että työyhteisötaitoissa on havaittavissa muutosta. Aikaisempien sukupolvien kohdalla työyhteisötaidot käsitteenä oli perusolettama: työelämän pelisäännöt olivat työntekijällä tiedossa. Asia ei ole enää itsestäänselvyys. Olemme kasvaneet eri aikakausilla, olemme erilaisia ja tulemme eri taustoista. Nuorten kanssa työelämätaitoja saattaa joutua kertaamaan ja esimiehen tuki on ensiarvoisen tärkeää nuorelle kyseisessä asiassa. Esimiehen rooli on ohjeistaa oikea suunta työyhteisössä ja tukea nuorta tässä kasvun matkalla. Nuooret kyllä sitoutuu työelämän pelisääntöihin, kun säännöt perustellaan sekä keskustellaan auki.

Arvostava johtaminen, arvostava vuorovaikutus ja ehyt palautekulttuuri vaativat paljon. Hankkeen asiantuntijan mukaan tämä saattaa myös kuormittaa esimiehiä. Esimies joutuu hallitsemaan useita osa-alueita rakentavasta palautteenannosta toimi-

vaan vuorovaikutukseen. Arvostavan johtamisen muistaminen, toisen henkilön asemaan asettuminen sekä kokonaisuuden pitäminen hallinnassa vie valtavasti energiaa ja voimavaroja. Esimiehen kannattaa olla armollinen itseä kohtaan. Johtamista ja palautetaitoja voi aina opetella lisää; siinä et tule koskaan valmiiksi. Myötätunto itseä kohtaan on hyväksi. Muista puhutella itseä lempeästi ja olla tyytyväinen onnistumisista. Joskus on myös hyvä kysyä itseltä, että mikä on minulle riittävää?

### **Johtopäätökset**

Palautetta annetaan ja saadaan liian vähän. Positiivisen palautteen antaminen on helpompaa kuin rakentavan palautteen antaminen. Kerran vuodessa tapahtuva kehitys- tai tavoitekeskustelu ei riitä säännöllisen palautteen määritteeksi. Onnistunut palauteprosessi tarkoittaa jatkuvaa palautetta, joka annetaan arjessa kasvokkain. Onnistunut säännöllinen palaute arjessa tukee työntekijän työmotivaatiota ja vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Onnistunut johtaminen tukee rakentavaa palautekulttuuria, missä palautetta annetaan sekä työntekijöille että esimiehelle.

Hyvällä johtamisella on valtava merkitys. Y- ja Z-sukupolvi arvostaa valmentavaa, palvelevaa johtamista. Johtajan tulisi toimia työyhteisössä tasavertaisena jäsenenä. Työntekijöiden tulee tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Tutkittavat kokivat, että esimiehen on hyvä tuntee työntekijä yksilönä. Esimiehen tulisi tunnistaa työntekijöiden ammatilliset osaamisalueet ja osallistaa työntekijöitä kehittämistyöhön. Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään ja maadoittunut myös itse. Onnistunut johtaja auttaa työntekijöitä menestymään, mutta ei oman edun kustannuksella.

Y- ja Z-sukupolvien digitaalista osaamista kannattaa hyödyntää monipuolisesti. Tämä sukupolvi on kasvanut älylaitteiden ympäröimänä, joten se potentiaali kannattaa hyödyntää. Palautesovelluksen laatiminen työyhteisöön, palauteapplikaation rakentaminen arkikäyttöön sopii tälle sukupolvelle. Säännöllisesti tehtävät sähköiset palautekyselyt toisivat vaihtelua vuorovaikutteiseen palauteprosessiin ja data olisi nopeammin analysoitavissa.



Rekrytointi on tärkeässä roolissa matkailu- ja ravitsemisalalla. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja operatiivisella johtamisella saadaan tuettua työntekijöitä erilaisissa elämäntilanteissa. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa työntekijän kanssa pystyy ottamaan esille palauteprosessin tärkeyden. Y- ja Z-sukupolvea kyseisen asian esiinottaminen saattaa parhaimmillaan sitouttaa kyseiseen työnantajaan.

Matkailu- ja ravitsemisalalle on ollut haastavaa saada riittävästi työvoimaa ja alalla on huoli kasvun hidastumisesta. Organisaatioiden johtavassa asemassa työskentelevien henkilöiden tulisi nähdä nuoret sukupolvet voimavarana, jotka kannattaa ottaa mukaan kehitystyöhön, visioimaan myyntiä sekä markkinointia myös matkailu- ja ravitsemisalalla.

Y- ja Z-sukupolvien vastausten välillä ei löytynyt eroavaisuuksia. Mielipiteet olivat yhdenmukaisia jopa perusteluineen. Tutkittavilla oli muun muassa samanlaisia näkemyksiä säännöllisen palauteprosessin tärkeydestä ja viestinnän merkitys nähtiin voimavarana myös hiljaisen tiedon siirtämisen osalta. Vanhempien työntekijöiden hiljaista osaamista tulisi hyödyntää enemmänkin työyhteisöissä. Voisiko kehitellä työpariajattelun tai kisälli-oppipoika-mallin, jossa vanhempien työntekijöiden ammattitaitoa jaetaan nuoremmille sukupolville ja nuoret tukevat esimerkiksi teknologia osaamisellaan vanhempia työtovereitaan.

Y- ja Z-sukupolvien käsityksiä palautteesta tarkasteltuani voin todeta, että työelämän palauteprosesseissa on vielä kehitettävää. Tarvitaanko muutokseen lisää johtajien täydennyskoulutusta, positiivista puhetta palautekulttuurista vai suurten ikäpolvien eläköitymistä. Yhteistyötä tarvitaan jatkossakin sekä avarakatseisuutta.

Johtopäätösten perusteella Y- ja Z-sukupolville annetulla säännöllisellä palautteella, vuorovaikutustaidoilla ja johtamisella on merkitystä. Johtopäätösten perusteella pääteemat: jatkuva palaute, dialogi molempiin suuntiin (esimies ja työntekijä), palveleva

johtaminen sekä osallistamisella työyhteisössä saavutetaan onnistuneempi palautekulttuuri. Mallin keskiössä on esimies ja esimiehen tehtävä on aina johtaa prosessia sekä vastata kokonaisuudesta. Palautekulttuuria tulee säännöllisesti harjoittaa, että siitä muodostuu organisaatiossa käytäntö sekä arvopohja. Nämä ovat kuvattuna kuviossa 11.

### **Luotettavuus**

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta sekä laatua. Validiteetti kuvastaa sitä, miten haastattelututkimuksella onnistuttiin saamaan ratkaisut tutkimusongelmiin (Heikkilä 2014, 177; Kananen 2011, 121). Validiteetti on tutkimuksessa onnistunut, jos tutkija sekä tutkittava ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden operationalisoimisessa arkikielelle ja valittu mittariston asteikko on toimiva (Vilka 2007, 150). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä tutkittavasta ilmiöstä eli palautteen merkityksestä Y- ja Z-sukupolville ymmärrettävämpi. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan jo tutkimussuunnitelmassa, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, tausta sekä toteuttaminen. Tutkimussuunnitelmaan kirjatut asiat muuttuivat itsestäni riippumattomista syistä. Määrällisestä tutkimussuunnitelmasta tulikin laadullinen, koska matkailu- ja ravitsemisalaan vaikutti koronapandemia. Esimerkiksi tutkimusaineistoksi muodostui avoimen haastattelun menetelmä ja tutkimukselle asetetut aikataulut muuttuivat muutamaan kertaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöiden käsityksiä palautteen tärkeydestä. Ilmiötä tutkittiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen kohteena oli Y- ja Z-sukupolvi.

Opinnäytetyön tekijää kiinnostaa palautteen merkitys työelämässä ja nuorten sukupolvien ajattelu työyhteisöissä. Tuomen & Sarajärven (2018, 146) mukaan, tutkittavan ilmiön kannalta on hyvä, jos tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien näkökulman. Systemaattista tiedonhakua on käytetty teoriapohjaa tutkiessa ja kirjoittaessa. Opinnäytetyön teoriaa tehdessä luettiin useampia kansainvälisiä lähteitä palautteesta, sekä laajoja teoksia johtamisesta sekä matkailu- ja ravitsemisalasta. Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja tarkoitus oli tuottaa ilmiöstä intensiivistä tietoa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltavia oli yhteensä viisi ja neljännen

haastateltavan kohdalla tutkittavan ilmiön kannalta ei enää noussut mitään uutta vaan aiemmin jo sanottu syventyi ja laajeni. Asiantuntijoita haastateltiin kaksi ja asiantuntijoiden haastattelut johtamisesta toivat tutkimukseen lisää syvyyttä sekä näkökulmaa. Puusan (2011, 74-75) mukaan haastatteluja tehdään niin monta, että tarvittava tieto on tutkijalla. Avoin haastattelu toimi menetelmänä hyvin. Tutkijan substanssiosaaminen, kokemus esimiestyöstä ja työnohjaajan ammatti saattoivat antaa parempia vastauksia kuin täysin ulkopuolisen tutkijan tekemä haastattelu.

Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuloksena aineistosta muodostui kolme pääluokkaa: säännöllinen palaute, viestintä ja johtaminen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tulkita tuloksista useita todellisuuksia, joten toinen tutkija olisi saattanut nimetä käsitteitä eritavoin ja tehnyt ilmiöstä toisenlaisen tulkinnan. Pääluokkien yhdistäminen, niiden yhdistäminen ilmiöitä selittäviksi teki-  
jöiksi tuotti tutkimuksen tuloksen. Tuloksia on esitetty luvussa 5.3. Kaikessa analysoinnissa on pyritty keskittymään aineistosta nouseviin asioihin. Oma mielipide ja näkemykset on pyritty pitämään erossa tutkimuksesta, etteivät ne vaikuta tulkintoihin liikaa. Tutkijan omaa ajattelua ei pysty täysin sulkemaan pois, mutta tutkimuksen keskeiset tulokset ovat syntyneet aineiston perusteella.

Tutkimusetiikka tutkimuksessa käsittää arvot, reiluuden pelisäännöt, eettisyyden periaatteet suhteessa toimeksiantajaan, kollegoihin sekä tutkimuskohteeseen. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksella ei loukata kohderyhmää ja tutkija kantaa päävastuun tekemistään valinnoistaan. Voimassa oleva lainsäädäntö, henkilöstö- ja taloushallintoa ohjaavat normit, henkilötietolaki ja laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta määrittelevät eettisyyden reunaehdot (Vilkkä 2007, 93-95). Tutkijana olin velvollinen huolehtimaan vastaajien henkilöllisyyden säilymisestä ja siitä, ettei tutkimusaineistoa luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille toimijoille. Haastateltavien anonymiteetti on raportissa huomioitu, haastattelunauhut ja litteroitu materiaali on asianmukaisesti säilytetty.

Tutkimuksen luotettavuuden katsotaan lisääntyneen sen vuoksi, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Tunnistamattomuuden lupaus ennen haastattelua sai Y- ja Z-sukupolven työntekijät avautumaan ja kertomaan ikävimmistäkin

alan ilmiöistä. Tunnistamattomuus antoi mahdollisuuden Y- ja Z-sukupolville kertoa oma rehellinen mielipide siitä mitä itse ajattelee ja kuinka asiat on kokenut.

Lähtökohtana eettisyydelle voidaan pitää ihmisarvon kunnioittamista, sanoo Vilka (2007, 164). Henkilöillä tulee olla mahdollisuus päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Henkilöitä tutkittaessa eettisiksi periaatteiksi ovat muodostuneet tutkittavien itsemääräämisoikeus, vahingoittamattomuus sekä yksityisyyden kunnioittaminen. Tutkimuksen aineiston hankintaa ja tutkimusaineistoa määrittävät sekä tutkimuksen luotettavuutta että ihmisarvon suojelua koskevat normit. Tieteeseen liittyviä käytäntöjä on tutkimusaineiston avoimuus ja sen kautta tapahtuva tulosten tarkastusmahdollisuus. (Vilka 2007, 164-165). Tutkijan rooli tutkimuksen ajan on ollut läpinäkyvä ja tutkija on perustellut omat motiivinsa.

Tutkituille annetut lupaukset yksityisyyden suojasta on pidettävä. Tutkimuksessa on saamani aineiston perusteella käytetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun mukaisia lähdeviitemerkintöjä. Tutkimusraportissa tuodaan esille olennaiset tulokset ja johtopäätökset. Tutkimusraportissa kerrotaan avoimesti kaikista käytetyistä tutkimusmenetelmistä, eikä esitetä tutkimuksen toimeksiantajan kannalta vain edullisia tuloksia. Tutkimustulokset olen kirjoittanut saamani aineiston perusteella. Raporttia kirjoittaessa on tärkeä muistaa, etteivät sanamuodot loukkaa tutkittavia. Jatkotutkimusehdotuksia miettiessä on hyvä huomioida, että asioista ei kirjoita negatiivisesti.

### **Jatkotutkimusehdotukset sekä kehittämisehdotukset**

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämisehdotuksia. Palautteen merkityksen ollessa työelämässä ajankohtainen tarvitaan tutkimuksia lisää:

Jatkokehittämisehdotuksena olisi mielenkiintoista selvittää, mitä eroavaisuuksia olisi ison organisaation palautetaidoissa verrattuna pienemmän organisaation palautetaitoihin. Olisi mielenkiintoista verrata saatuja tuloksia keskenään ja tutkia eroavaisuuskatko ne toisistaan.

Työpaikoilla voisi toteuttaa tutkimuksen, jossa tutkittaisiin antaako miesjohtaja palautteen eri lailla kuin naisjohtaja. Y- ja Z-sukupolvi toivoo valmentavaa ja palvelevaa johtamista. Onko miesjohtaja palautteenannossa yhtä empaattinen kuin naisjohtaja.

Ammatillisen kehittymisen kannalta on tärkeää, että tunnistaa oman osaamisen kehittämisen osa-alueet. Työyhteisöissä voitaisiin tutkia, miten työntekijöiden palauteviestintää voitaisiin kehittää työhön sitoutumisen kannalta.

Työmarkkinat ovat murroksessa ja palaute on tunnistettu tärkeäksi työyhteisöissä. Rakentavan palautteen vaikutusta työhyvinvointiin kannattaisi tutkia tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä. Olisi mielenkiintoista nähdä tuloksia, jos samantapainen tutkimus tehdään määrällisellä tutkimusmenetelmällä.

## Lähteet

Aalto, M. 2009. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Hausjärvi: My Generation Oy.

Aaltonen, T., Ahonen, P & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: WSOYPro.

Ala osana suomalaista yhteiskuntaa.N.d. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Viitattu 17.9.2019. <https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/ala-osana-suomalaista-yhteiskuntaa.html>

Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Viitattu 3.3.2020. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137397/TTL-978-952-261-842-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Viitattu 30.1.2020. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)

Andrei, E. 2017. New challenges in recruitment and selection – Attraction of the Y generation. Cactus Tourism Journal, 15, 1, 40-52. Viitattu 2.3.2020. <http://www.cactus-journal-of-tourism.ase.ro/Pdf/vol15/5.Andrei%20Emma.pdf>

Asiantuntija. 2020. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Puhelinhaastattelu 5.5.2020.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. 2016. Y and Z generations at work-places. Journal of Competitiveness, 8(3). Viitattu 16.11.2019. <http://janet.finna, EBSCO>.

Blumenfeld, R. 2019. Why Feedback Feels Threatening & What To Do About It. Viitattu 18.11.2019. <https://www.forbes.com/sites/remyblumenfeld/2019/02/26/why-feedback-sucks-four-ways-to-prosper-and-grow-from-it/#709d97551af5>

Caza, B., Heaphy, E. & Roberts, L. 2019. To Become Your Best Self, Study Your Successes. Viitattu 18.11.2019. <https://hbr.org/2019/05/to-become-your-best-self-study-your-successes>

Csobanka, Z. 2016. The Z Generation, Acta Educationis Generalis, 6(2), 63-76. Viitattu 19.11.2019. <https://janet.finna.fi, Emerald>.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Viitattu 15.4.2020. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)
- Furman, B., Pinjola, N & Rubanovitsch, M D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB.
- Francis, T. & Hoefel, F. 2018. 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. Viitattu 20.11.2019. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Fratricova, J. & Kirchmayer, Z. 2018. Journal of Human Resource Management. Barriers to work motivation of generation Z 2018;21(2):28-39. Viitattu 18.11.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.
- Fromm, J. & Read, A. 2018. Marketing to Gen Z. New York: AMACOM
- Generation Z vs. Millennials. Way to work Survey. Adecco. 2015. Viitattu 5.2.2020. <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- Frick, Don M. & Robert K. Greenleaf. 2004. A Life of Servant Leadership, Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. <http://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central
- Harju, L., Schaufeli, W. & Hakanen, J. 2018. A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. Journal of Managerial Psychology, 33(1), 2-14. Viitattu 29.3.2020. <http://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Heen, S. & Stone, D. 2014. Find the Coaching in Criticism. Viitattu 19.11.2019. <https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiälyä. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P, & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

- Jit, Ravinder., C.S., Sharma & Kawatra, M. 2017. Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *The Journal for Decision Makers* 42(2) 80–94. Viitattu 29.3.2020. <http://janet.finna>, ProQuest.
- Jorge Corgeia de Sousa, M & Van Dierendonck, D. 2014. Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal Of Organizational Change Management*, 27 (6), 877-899. Viitattu 30.3.2020. <http://janet.finna>, Emerald.
- Järvensivu, A. & Pulkki, J. 2019. Työura: Yksilön valintoja vai monimutkaista kehkeytymistä. Viitattu 11.11.2019. <https://journal.fi/janus/article/view/64170/40485>
- Järvensivu, A., Nikkanen., R & Syrjä, S. 2014. Työelämän muutokset ja työelämässä pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpailukyky kuntoon.2019. Matkailu- ja ravintola-alan hallitusohjelmatavoitteet 2019. Viitattu 16.9.2019. <https://www.mara.fi/media/teemat/hallitusohjelmaesite-2019.pdf>
- Kespro Ravintolailmiöt 2018. Viitattu 17.10.2019. [https://assets.ctfassets.net/yqsam7930hsq/1le6FLCHLm8CgQGwuaU-YUO/5f88afdfc19ce51e165ee4d530f4f495/KESPRO\\_ravintolailmiot\\_2018\\_FINAL.pdf](https://assets.ctfassets.net/yqsam7930hsq/1le6FLCHLm8CgQGwuaU-YUO/5f88afdfc19ce51e165ee4d530f4f495/KESPRO_ravintolailmiot_2018_FINAL.pdf)
- Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi. Viitattu 4.3.2020. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Innotiimi Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. p., uud.p. Porvoo: Bookwell Oy.



Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. 2013. Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria, 9-38. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lanier, K. 2017. "5 things HR professionals need to know about Generation Z". Strategic HR Review, Vol. 16 No. 6, pp. 288-290. Viitattu 18.11.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.

Lankinen, T. 2014. Laman lapsi työskentelee eri tavoin kuin nousukauden kasvatti. Viitattu 8.11.2019. <https://aikalainen.uta.fi/2014/05/12/laman-lapsi-tyoskentelee-eri-tavoin-kuin-nousukauden-kasvatti/>

Lappalainen, P., Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T. & Rantanen, H. 2019. Managing performance through employee attributes: Implications for employee engagement. International Journal of Productivity and Performance Management. Viitattu 15.4.2020. <http://janet.finna>, Emerald.

Leponiemi, T. 2020. Ravintola-ala tarvitsee 10 00 uutta, tekijää, mutta hakijamäärät romahtavat. Viitattu 3.2.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11183923>

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Viitattu 17.4.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Lukkari, S. 2019. Milleniaalian jälkeen aikuistuu Z-sukupolvi. Joko tunnet tulevaisuuden kuluttajat. Viitattu 10.11.2019. <https://www.dagmar.fi/trendit/milleniaalien-jalkeen-aikuistuu-z-sukupolvi-joko-tunnet-tulevaisuuden-kuluttajat/>

Matkaili- ja ravintola-ala tarvitsee valtion tukea koronaviruksesta selvitäkseen. 2020. Viitattu 21.3.2020. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/matkailu-ja-ravintola-ala-tarvitsee-valtios-tukea-koronaviruksesta-selvitakseen>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.

Millennials vs. Gen Z: Key Differences in the workplace. 2019. Viitattu 13.11.2019. <https://www.adeccousa.com/employers/resources/generation-z-vs-millennials-infographic/>

Murto, R. 2017. Suuret ikäluokat muuttivat Suomen. Viitattu 12.1.2020. <https://www.kaleva.fi/mielipide/kolumnit/suuret-ikaluokat-muuttivat-suomen/748703/>

- McCordle, M. 2014. The ABC Of XYZ: Understanding the Global Generations. Viitattu 10.11.2019. [https://www.academia.edu/35646276/The\\_ABC\\_of\\_XYZ\\_-\\_Mark\\_McCordle\\_PDF.pdf](https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_-_Mark_McCordle_PDF.pdf)
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Oy UNIpress Ab.
- Naim, M. F., & Lenka, U. 2018. Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), pp. 433-455. Viitattu 29.1.2020. [https://www.researchgate.net/publication/322779330\\_Development\\_and\\_retention\\_of\\_Generation\\_Y\\_employees\\_a\\_conceptual\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/322779330_Development_and_retention_of_Generation_Y_employees_a_conceptual_framework)
- Nuorten ammattilaisten johtaminen 2019. Viitattu 4.3.2020. [https://drive.google.com/drive/folders/1\\_HH3Ejq1iP8cMvOmv3Z401JELK9u-67](https://drive.google.com/drive/folders/1_HH3Ejq1iP8cMvOmv3Z401JELK9u-67)
- Nuorten ammattilaisten valmiudet työelämässä 2019.2019. Viitattu 4.3.2020. <https://drive.google.com/drive/folders/1YJ9V0pXLi4lwc3woZ4JDymMNHPoNTO6x>
- Nuoret osaajat työelämässä 2019. Perekäytys. Viitattu 30.1.2020. [https://www.studentwork.se/media/1511/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2019.pdf?\\_\\_hstc=251652889.6037ae625049e81f9c73b103a96247af.1580374835983.1580374835983.1580374835983.1&\\_\\_hssc=251652889.1.1580374835983](https://www.studentwork.se/media/1511/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2019.pdf?__hstc=251652889.6037ae625049e81f9c73b103a96247af.1580374835983.1580374835983.1580374835983.1&__hssc=251652889.1.1580374835983)
- Nyberg, C. 2014. Kommunikaatiotaidot. Viitattu 31.1.2020. <https://bookboon.com/premium/reader/kommunikaatiotaidot>
- Palvelualojen taskutilasto 2019. 2019. Viitattu 16.3.2020. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1158\\_palvelualojen-taskutilasto-2019.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1158_palvelualojen-taskutilasto-2019.pdf)
- Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit, 183-195. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Jto-kustannus.
- Piispa, M. 2018. Milleniaalit eivät kaipaa menestystä vaan onnistumisia. Viitattu 10.11.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/milleniaalit-eivat-kaipaa-menestysta-vaan-onnistumisia/451e1001-60de-338b-9f40-00ae1206aac4>
- Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Kustanusosakeyhtiö Teos.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi. Parempaan työelämän puolesta. Viitattu 30.3.2020. <http://janet.finna.fi, Ellibs>.

- Puusa, A & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakonraivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Jto-kustannus.
- Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Viitattu 10.11.2019. [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot)
- Purhonen, S. 2002. Sukupolvikäsitteen kolme ulottuvuutta. Viitattu 2.3.2020. [https://www.researchgate.net/publication/314950834\\_Sukupolvikäsitteen\\_kolme\\_ulottuvuutta\\_Diskursiivisen\\_dimension\\_merkitys\\_sukupolvi-tietoisuuden\\_rakentumisessa](https://www.researchgate.net/publication/314950834_Sukupolvikäsitteen_kolme_ulottuvuutta_Diskursiivisen_dimension_merkitys_sukupolvi-tietoisuuden_rakentumisessa)
- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Viitattu 10.11.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?sequence>
- Purhonen, S., Hoikkala, T & Roos, J-P. 2008. Kenen sukupolveen kuulut. Helsinki: Gaudamus
- Projektipäällikkö. 2020. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Puhelinhaastattelu 4.5.2020.
- Pääluokat toimialaluokitus. N.d. Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Viitattu 15.10.2019. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56.html>
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa. Tee palautteesta vaikuttava!. Helsinki: ai-ai Kustannus.
- Ravintola-alan yrittäjät ovat törmänneet seinään. 2020. Viitattu 21.3.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11270126>
- Roivainen, I. 2018. Vuosituhannen vaihteessa syntyneet zetat ovat siirtymässä jatko-opintoihin ja työelämään. Viitattu 14.11.2019. <https://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/vahan-tutkittu-z-sukupolvi-on-joukko-sosiaalisen-median-natiiveja-jotka-eivat-tieda-mitaan-elamasta-ennen-facebookia/787403/>
- Ruokakulttuuri kautta aikojen. N.d. Viitattu 20.11.2019. <https://www.ruokatieto.fi/ruokakulttuuri/ruokakulttuuri-kautta-aikojen>
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Viitattu 19.2.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- S-ryhmän nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia ja -kokemuksia. 2018. Viitattu 19.11.2019. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/08/s-ryhman-nuorten-tyontekijoiden-tyoelamaodotuksia-ja-kokemuksia.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 15.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo.
- Siltamäki, T. Nuoriso pilalla. 2020. Viitattu 3.3.2020. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2020/02/EVA\\_pamfletti\\_2020\\_1-kansineen.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2020/02/EVA_pamfletti_2020_1-kansineen.pdf)
- Sekä työllisyys että työttömyys kasvoivat vuoden takaiseen verrattuna. 2020. Viitattu 4.3.2020. [http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2020/01/tyti\\_2020\\_01\\_2020-02-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2020/01/tyti_2020_01_2020-02-25_tie_001_fi.html)
- Studentwork.2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018. Viitattu 20.11.2019. [https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-raportti.pdf?pe\\_data=DT\\_42415C477042465A4A72434B5047764243%7CT\\_408363324](https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-raportti.pdf?pe_data=DT_42415C477042465A4A72434B5047764243%7CT_408363324)
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot. Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WS Bookwell.
- Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 3.3.2020. [https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/kartta?indicator=szaKAgA=&region=q\\_lwN04xzz-QzN01JTc\\_JN\\_YytTbSC4hPA5IF8T4A&year=sy6rBAA=&gender=t](https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/kartta?indicator=szaKAgA=&region=q_lwN04xzz-QzN01JTc_JN_YytTbSC4hPA5IF8T4A&year=sy6rBAA=&gender=t)
- Toimialakatsaus Etila. Suhdanne 2019:1. Viitattu 1.2.2020. <https://www.suhdanne.fi/wp-content/uploads/sites/2/Etila-Toimialakatsaus-2019-1.pdf>
- Tulgan, B. 2016. Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y. [https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=4205877#goto\\_toc](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=4205877#goto_toc)
- Tuomaala, M.2019. Ammattibarometri. 2019. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.3.2020. <https://www.ammattibarometri.fi/info.asp>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Viitattu 12.4.2020. <http://janet.finna>, Ellibs.

Turner, A. 2015. Generation Z: Technology and Social Interest. *Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. Viitattu 17.11.2019. <https://janet.finna.fi/>, EBSCO.

Työ 2040. 2017. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Viitattu 11.11.2019. [https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo\\_2040-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf)

Työelämä 2025-katsaus. 2015. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Viitattu 11.11.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Viitattu 18.2.2020. [http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen\\_johtamisen\\_tila/mobile/index.html#p=5](http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=5)

Työllisten määrä.N.d. Viitattu 2.2.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

Upadyaya, K., Vartiainen, M & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101-108. Viitattu 29.3.2020. <http://janet.finna>, ProQuest Central.

Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. 2019. Viitattu 19.2.2020. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjkh5H57v7nAhVuwqYK-HWJ\\_BJgQFjAAegQIBhAB&url=https%3A%2F%2Fshop.kuntaliitto.fi%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Ffacta272\\_uudistuhenkilostojohtaminen\\_sisalto\\_ebook.pdf&usg=AOvVaw0y\\_tTBOgXyVdh8qw2gIIDJ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjkh5H57v7nAhVuwqYK-HWJ_BJgQFjAAegQIBhAB&url=https%3A%2F%2Fshop.kuntaliitto.fi%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Ffacta272_uudistuhenkilostojohtaminen_sisalto_ebook.pdf&usg=AOvVaw0y_tTBOgXyVdh8qw2gIIDJ)

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

VERGIN, L. (2015). Managing the Mindset of GENERATION. *Rural Telecom*, 34(5), 26–29. Viitattu 16.11.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.

Vetter, A. 2017. Managing Generation Z: These digital natives are surprisingly like Baby Boomers. *Accounting Today*, 31(7), 28–1. Viitattu 18.11.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.

Viitala, R, & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 2019. Viitattu 15.4.2020. <http://janet.finna>, Ellibs.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu. 2.12.2019. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Young Professional Attraction Index 2019. 2019. Viitattu 3.3.2020. Finland\_WP\_YPAI2019.pdf

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje Y ja Z sukupolville

Saatekirje 1.4.2020

Hei,

Tämän haastattelun tarkoituksena on löytää, miten palaute Y- ja Z-sukupolvelle näytetään. Tutkimuksessa keskitytään Keski – Suomen matkailu- ja ravitsemisalan yrityksiin. Tutkimus liittyy ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyöhön, jonka toimeksiantajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tehtävänä on kartoittaa matkailu- ja ravitsemisyriyten palautteen nykytilaa. Tavoite kohdentuu palauteprosessien tulevaisuuden kehittämiseen. Lisäksi pyritään löytämään **monipuolisia menetelmiä** palautteenantoon.

Haastattelusta tehdään tallenne, jota käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavan nimeä kirjata mihinkään aineistoon. Haastatteluun osallistuva ei ole tunnistettavissa opinnäytetyössäni. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Kiitokset palautteen kehittämisestä.

Yhteistyöterveisin YAMK-opiskelija Heidi Kauppinen

## Liite 2. Avoimen haastattelun kysymykset Y- ja X-sukupolville

”Y- ja Z-sukupolvien käsitykset palautteesta” - opinnäytetyö

Avoim haastattelu menetelmänä:

Avoimessa haastattelussa haastattelija johdattelee keskustelua, tuoden esille haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä tutkijan ennakkoon miettimästä aihealueesta. Haastattelutilanteessa on haastateltava keskiössä, sillä hänen tarinansa kuljettaa haastatteluprosessia eteenpäin. Tutkijan esittämät kysymykset ovat harkittuja ja tutkijan kokemukseen perustuvat välintulot hyväksytyjä avoimessa haastattelussa. Haastattelun muodoista avoin haastattelu vaikuttaa eniten keskustelun omaista tilannetta.

(Puusa & Juuti 2011, 83; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 204).

- 1. Syntymävuotesi**
- 2. Mitä Sinulle tänään kuuluu?**
- 3. Voisitko kertoa mahdollisimman vapaasti omin sanoin, millaisia kokemuksia Sinulla on ollut palautteesta työelämässä ja sen kaltaisista tilanteista, mihin ne liittyvät ja millaisia kokemuksia ne ovat olleet**



### Liite 3. Saatekirje asiantuntijoille

Saatekirje 30.4.2020

Hei,

Tämän haastattelun tarkoituksena on löytää, miten esimiesten ajatuksia ja toimintaa on saatu muutettua palvelevan johtajuuden suuntaan. Tutkimuksessa keskitytään Keski – Suomen matkailu- ja ravitsemisalalan yrityksiin. Tutkimus liittyy ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyöhön, jonka toimeksiantajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tehtävänä on kartoittaa matkailu- ja ravitsemisyriytysten palautteen nykytilaa. Tavoite kohdentuu palauteprosessien tulevaisuuden kehittämiseen. Lisäksi pyritään löytämään monipuolisia menetelmiä palautteenantoon.

Haastattelusta tehdään tallenne, jota käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Kiitokset palautteen kehittämisestä.

Yhteistyöterveisin YAMK-opiskelija Heidi Kauppinen

## Liite 4. Avoimen haastattelun kysymykset asiantuntijoille

”Y- ja Z-sukupolvien käsitykset palautteesta” - opinnäytetyö

Avoimessa haastattelussa haastattelija johdattelee keskustelua, tuoden esille haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä tutkijan ennakkoon miettimästä aihealueesta. Haastattelutilanteessa on haastateltava keskiössä, sillä hänen tarinansa kuljettaa haastatteluprosessia eteenpäin. Tutkijan esittämät kysymykset ovat harkittuja ja tutkijan kokemukseen perustuvat välintulot hyväksytyjä avoimessa haastattelussa. Haastattelun muodoista avoin haastattelu vaikuttaa eniten keskustelun omaista tilannetta.

(Puusa & Juuti 2011, 83; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 204).

Avoimen haastattelun runko:

- 1. Asiantuntijan nimi**
- 2. ”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle”, kerrotko tästä hankkeesta lyhyesti**
- 3. Voisitko kertoa mahdollisimman vapaasti omin sanoin, millaisia kokemuksia hankkeessa on noussut esille esimiehiltä palvelevasta johtajuudesta ja sen kaltaisista tilanteista, mihin ne liittyvät ja millaisia kokemuksia ne ovat olleet?**